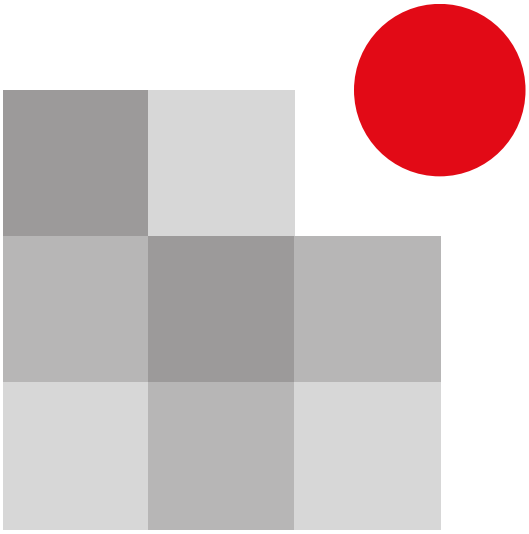
RAMO: TALLER DE GESTIÓN



IPLACEX
instituto profesional

UNIDAD I

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA APLICADA

CLASE 01

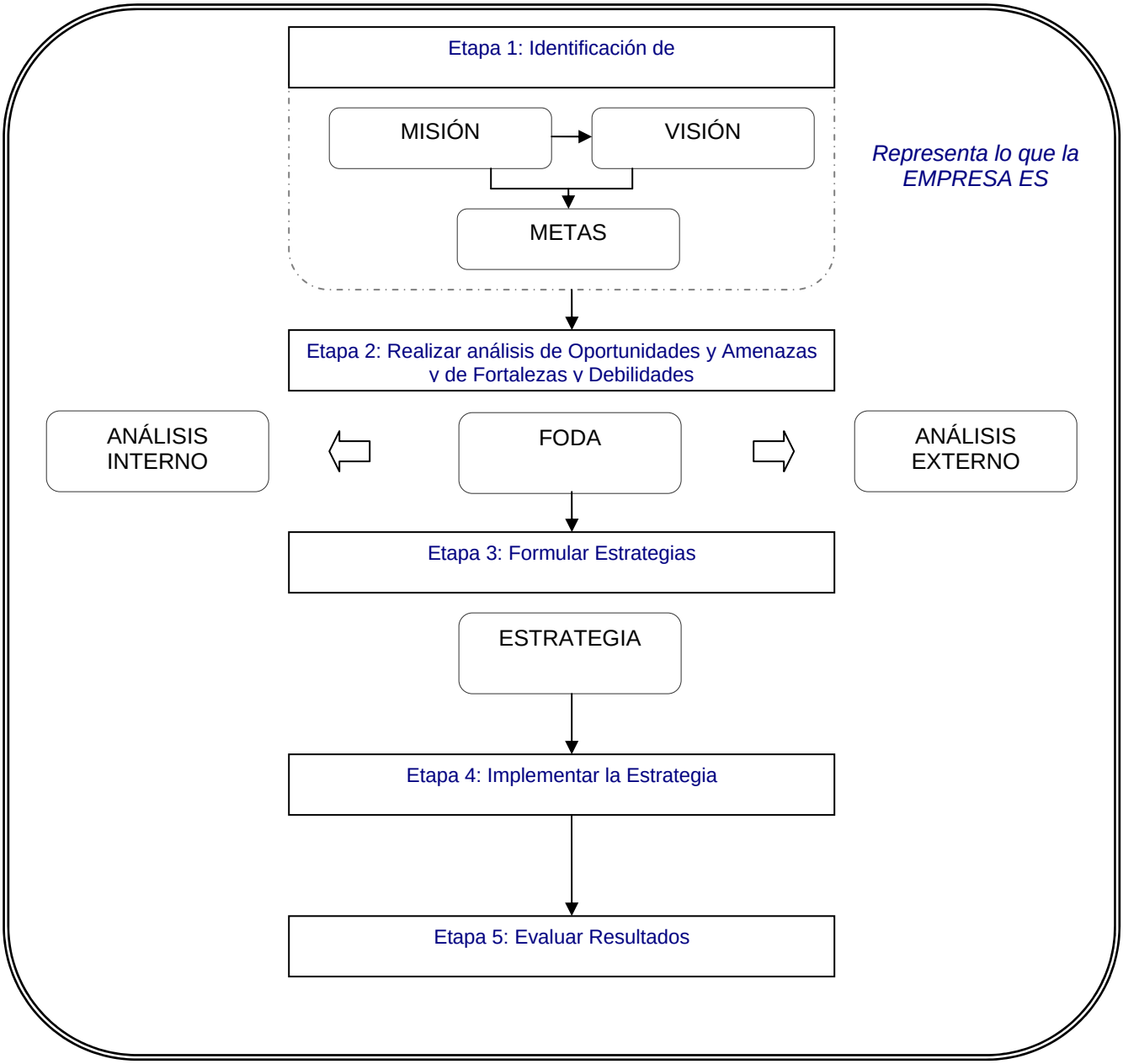
1. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

La administración estratégica se define como el conjunto de acciones y decisiones administrativas que determinan el desempeño a largo plazo de la organización. El objetivo central de la administración estratégica consiste en investigar el por qué algunas organizaciones tienen éxito mientras otras fracasan y el cómo – por qué al enfrentarse a las mismas condiciones del entorno, su desempeño es mejor.

La importancia de la administración estratégica radica en el hecho de que las organizaciones, independiente de su clase o tamaño, se enfrentan a situaciones que cambian constantemente y que exigen nuevas formas de hacer; por lo que necesitan de herramientas estratégicas que le permitan reaccionar competitivamente de la mejor forma. Cuando los gerentes examinan las variables pertinentes para decidir qué hacer y cómo hacerlo en forma conjunta con el proceso de la administración estratégica, se enfrentarán de mejor manera a las incertidumbres del ambiente o condiciones cambiantes del mercado.

El proceso de administración estratégica comprende cinco etapas –ampliamente conocidas y analizadas por el alumno- que van desde las actividades de planeación que permiten formular la estrategia, hasta las de implementación y evaluación de las estrategias. Lo que se puede visualizar en la siguiente figura.

Figura Nº 1: Etapas del proceso de Administración Estratégica



1.1. Filosofía, Visión y Misión

La filosofía corporativa se refiere a los principios, valores, aspiraciones e ideales con los cuales se comprometen la alta gerencia, quienes se encargan de la toma de decisiones estratégicas y de orientar la administración de la empresa. Es importante mencionar que la

exposición y comunicación -tanto interna como externa- de la filosofía corporativa puede causar un impacto significativo en la forma como una organización se dirige a si misma.

La misión de una empresa es el primer indicador clave de cómo una organización visualiza las exigencias de sus grupos de interés[1], estableciendo el contexto organizacional dentro del cual se realizaran las decisiones estratégicas. Generalmente, la misión define el negocio de la organización, establece su visión, metas y una síntesis de la filosofía corporativa.

La declaración de la misión de una compañía suele centrarse en la perspectiva actual de los negocios, basada en preguntas tales como: ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos? Además, describe de manera general las capacidades y habilidades distintivas con que cuenta la empresa, el enfoque del cliente, sus actividades y el aspecto actual de los negocios.

Las declaraciones de misión que la mayoría de las empresas incluyen en sus informes anuales o que colocan en sus sitios Web, generalmente, resaltan los productos y servicios que se ofrecen, los tipos de clientes a los que sirve y las capacidades tecnológicas con que se cuenta. No entregan información acerca del futuro de la empresa, lo contrario sucede con la visión estratégica, la cual describe las acciones futuras de la misma.

Por Ejemplo

La empresa multinacional Intel, dedicada a la fabricación de microprocesadores, tiene la siguiente misión para su unidad de negocio de comercio electrónico:

"Ser el proveedor básico de la economía por Internet y acicatear los esfuerzos para lograr que Internet sea más útil. Estar conectado se ha convertido ahora en el centro de la experiencia computacional de la gente. Estamos ayudando a expandir las capacidades de la plataforma PC y de Internet".

La misión de la empresa Nestlé, la poderosa empresa de alimentos suiza, es:

"Producir y ofrecer productos de marcas de alta calidad y valor agregado, a costos y precios competitivos, generando un alto grado de satisfacción en nuestros consumidores y obtener una buena rentabilidad para asegurar el crecimiento de la compañía".

La visión estratégica refleja las aspiraciones de la administración respecto a la empresa y sus negocios, proporcionando una mirada panorámica de "hacia donde vamos".

[1] Se refiere a todas las partes interesadas de la empresa, la propia organización (Dirección, empleados, accionistas, proveedores), los consumidores, la sociedad (comunidad, medios de comunicación) y el mercado (competidores, regulaciones, analistas).

Para constituir una visión estratégica se debe considerar la dirección que debería tomar la empresa a largo plazo, el enfoque que se pretende tener en lo concerniente a la tecnología, el cliente, la geografía, el producto, capacidades que se planean desarrollar y el tipo de compañía que se está tratando de crear o formando.

Por Ejemplo

La visión de la empresa multinacional Intel, para la unidad de negocios de comercio electrónico, como también su visión corporativa, son:

"Lograr que haya mil millones de computadoras conectadas en todo el mundo, millones de servidores y billones de dólares producidos por el comercio electrónico".

"Estamos mejorando la calidad de vida mediante tecnología de vanguardia. Avanzando a las industrias a pasos gigantescos. Inspirando a otros. Cambiando al mundo. Una vez más"

La visión de la empresa Nestlé es:

"Evolucionar de una respetada y confiable compañía de alimentos a una respetada y confiable compañía de alimentos, nutrición, salud y bienestar".

Las visiones estratégicas deben tener un horizonte de cinco años o más, con excepción de tratarse de una industria nueva o que las condiciones del mercado sean volátiles, por lo que resulte difícil ver el futuro de manera confiable. Para la construcción de una visión es importante que la empresa -la alta gerencia o el equipo de profesionales- antes de la formulación explícita de la misma, base sus líneas de acción futura en las respuestas de las siguientes preguntas.

¿Qué cambios están ocurriendo en los mercados donde estamos presentes?

¿Qué nuevas necesidades del cliente debemos pensar en satisfacer?

¿Cuál debe ser la estructura de la compañía en los próximos cinco años?

¿En que nuevos o diferentes segmentos de compradores debemos enfocarnos?

¿En que tipo de empresa nos deberíamos estar esforzando en convertir?

La manera de comunicar la visión estratégica a los distintos niveles de la organización es casi tan importante como el establecimiento de la dirección a largo plazo de la empresa. Las personas necesitan creer que la administración sabe hacía donde está llevando la

empresa y que cambios se esperan en el futuro. Es ideal que la visión sea presentada a la empresa a través de un lenguaje entendible para que logre seducir a los empleados y éstos acepten el reto en forma conjunta.

Para convertir los lineamientos administrativos, que derivan de la misión del negocio y de la visión estratégica, en indicadores de desempeño específicos se establecen objetivos o metas. La medición del éxito o fracaso de los objetivos ayuda a los administradores a llevar un seguimiento del progreso de la empresa.

1.2. Análisis Situacional: Externo e Interno

El análisis externo supone una evaluación acerca de las oportunidades que puede explotar la organización y las amenazas que deba contrarrestar o minimizar su impacto. Las oportunidades son tendencias positivas en los factores del ambiente externo, mientras que las amenazas son tendencias negativas del ambiente.

Actualmente, la mayoría de los mercados son mundiales, por lo cual, al examinar el ambiente externo también se debe evaluar el impacto causado por la globalización, por ejemplo la apertura a nuevos mercados, aumento de los canales de distribución y acceso a nuevas y modernas tecnologías.

Por Ejemplo

Para analizar con mayor profundidad, la apertura de mercados asiáticos, ingrese a la página www.prochile.com, y revise los diferentes artículos de prensa que se presentan sobre el tema.

La apertura de los mercados ha representado oportunidades para una organización y amenazas para otra, que pertenecen al mismo sector. Por lo que, en el mismo ambiente una tendencia puede ser positiva o negativa para diferentes organizaciones. Los mercados asiáticos, como Corea, Japón y China, representan una oportunidad de ampliar el mercado para empresas nacionales, de vino, salmón y frutas secas; pero a la vez le exigen altos niveles de calidad y productividad. Por lo que, representan una amenaza para empresas nacionales poco competitivas en mercados mundiales.

El ejemplo anterior, nos permite concluir que el mismo ambiente puede presentar oportunidades para una organización y amenazas para otra del mismo sector, debido a que las organizaciones poseen diferencias en recursos y habilidades o aptitudes -que son factores internos de las empresas-.

El análisis interno hace referencia a la evaluación de: i) los recursos de la organización tales como el capital financiero, capacidad de los empleados, experiencia gerencial; y ii) la habilidad para ejecutar distintas funciones -marketing, recursos humanos, finanzas, entre otras-. Cuando las actividades son efectuadas de manera satisfactoria o se trata de recursos exclusivos para la organización, se hace mención de éstas como fortalezas; en caso

contrario, cuando son actividades que la organización no hace bien o recursos que no tiene o los que posee son escasos, se refiere a las debilidades. Este análisis interno se realiza en comparación con otras empresas en el sector, de preferencia su competidor más cercano[2].

El análisis interno también ofrece información importante sobre los recursos y aptitudes de la organización. Si estos recursos y aptitudes son únicos, se consideran las capacidades centrales de al organización, que son las principales destrezas, habilidades y recursos que crean valor para la organización y que determinan sus armas competitivas.

Por Ejemplo

El presidente de Toyota Motors Corporation con el lanzamiento de un nuevo modelo de automóvil de la empresa, lo denomino como "un salto enorme hacia el futuro", dado que es un ejemplo de las *capacidades centrales de la organización* en la investigación y fabricación de autos. Toyota es famosa en todo el mundo por su eficacia y eficiencia. Algunos expertos que han estudiado la compañía, concluyen que en el éxito de la empresa destaca su capacidad de fomentar y cuidar la creatividad y flexibilidad de los empleados, en un ambiente laboral que es rígido y controlado.

Realizar ejercicios del nº 1 al 3

CLASE 02

2. DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y CAMBIO

Durante más de 30 años, los investigadores académicos, los expertos y los gerentes han estado interesados en encontrar nuevas formas para que los individuos y grupos, que integran las organizaciones, trabajen en conjunto con mayor eficacia. Es así como surge el término "desarrollo organizacional" , el cual hace referencia a todos los tipos de cambio y que se centra, específicamente, en programas o técnicas para cambiar las conductas de las personas, así como la naturaleza y la calidad de las relaciones laborales interpersonales que se dan al interior del ambiente organizacional.

[2] Se entiende por competidor más cercano, a aquella empresa que es muy similar a la empresa analizada o que se dirige al mismo segmento del mercado y con el mismo producto o servicio.

El *desarrollo organizacional* tiene como propósito fundamental propiciar la transformación de la organización hacia un estado de mayor efectividad, productividad, bienestar y salud, en el logro de su misión. En este contexto, el desarrollo organizacional aplica, por una parte, enfoques organizacionales – a nivel micro y macro- para facilitar el cambio en y de las organizaciones, y, por otra, utiliza los conocimientos de diferentes disciplinas, fundamentalmente de las ciencias del comportamiento para desarrollar habilidades en las personas y resolver problemas, sean personales, interpersonales, intragrupales, intergrupales u organizacionales.

2.1. Origen y Evolución del Desarrollo Organizacional

Determinar el origen del Desarrollo Organizacional no es una tarea sencilla, para comprender como surge este concepto en el contexto de la administración estratégica, se estudiaran tres predecesores, los cuales son: el entrenamiento en sensibilización, los sistemas sociotécnicos y la encuesta de retroinformación.

a) Entrenamiento en Sensibilización: en el año 1946 se produjeron una serie de acontecimientos, innovaciones e inventos, lo que responde principalmente a que al término de la segunda guerra mundial, en donde las personas se sintieron más libres respecto a las actividades creativas. Es en esta época cuando comienza el entrenamiento en sensibilización en los Nacional Training Laboratories (Laboratorios Nacionales de Capacitación) y la capacitación en relaciones humanas en el Instituto Tavistock de Londres.

En Estados Unidos el entrenamiento en sensibilización o comúnmente llamados Grupos T (en alusión a la T de Training) se originan por hechos ocurridos en Connecticut. El director de la Comisión Interracial de ese estado norteamericano pidió a Kurt Lewis, quien trabajaba en el Instituto Tecnológico de Massachussets y en un Centro de Investigación de Dinámica en Grupo, que dirigiera un taller de capacitación para ayudar a mejorar la dirección de la comunidad y las relaciones interraciales.

Para esto, Lewin reunió a un grupo de personas para que fueran instructores y docentes. La capacitación consistía en conferencias, juegos de simulación y debates grupales. Los instructores se reunían a evaluar la capacitación lograda en los participantes hasta ese momento. Tiempo después, los participantes solicitaron autorización para poder presenciar los debates del personal docente, Lewin autorizó con el fin de que los participantes aprendieran aún más.

Los resultados obtenidos fueron muy importantes, ya que mientras se realizaba un debate entre docentes acerca de la participación de una joven, ésta se encontraba presente como observadora y opinó que no se encontraba de acuerdo con las interpretaciones sobre su conducta y describió este hecho desde su propio punto de vista. Esto permitió que tanto

los docentes como los participantes recibieran retroalimentación acerca de su comportamiento y que fueran más sensibles respecto a su propia conducta.

Por lo tanto, podemos describir el entrenamiento en sensibilización como un proceso constituido por debates entre pequeños grupos. En donde los participantes aprenden sobre el comportamiento de los miembros del grupo y reciben retroalimentación. A fines de 1950 se empezó a utilizar este método en medios industriales, convirtiéndose en una de las primeras intervenciones del desarrollo organizacional.

Durante ese periodo los consultores Douglas McGregor y Richard Beckhard iniciaban cambios organizacionales que implicaban una perspectiva sociotécnica denominada Desarrollo Organizacional, ellos ayudaban a cambiar estructuras de trabajo con el fin de contribuir al trabajo en equipo y a una toma de decisiones más extensa.

b) Sistemas Sociotécnicos: al mismo tiempo que comienzan los grupos T en Estados Unidos, en el Reino Unido Eric Trist y Kem Bamforth asesoraban a una compañía que se dedicaba a la explotación de minas de carbón. En dicha compañía, el carbón era extraído por equipos de seis hombres cada uno que llevaban a cabo todas las actividades necesarias. Los equipos eran retribuidos según el esfuerzo grupal y esto hacía que fueran muy unidos.

Cuando se introdujo equipo nuevo y cambió la tecnología se modificó la forma de ejecutar el trabajo y debido a la especialización de las labores se produjo una disminución de la productividad y un aumento del ausentismo. Los consultores sugirieron asimilar la nueva tecnología y el esfuerzo de equipo contra el esfuerzo individualizado, esto provoco que la productividad creciera encima de sus niveles anteriores y que el ausentismo disminuyera significativamente.

Luego, A.Rice, otro consultor, realizó experimentos análogos en fábricas de tejidos en la India. Él combinó factores sociales al mismo tiempo que se mantenía un esfuerzo de grupo en lo que concierne a cambios tecnológicos. Los resultados fueron similares, mayor productividad y disminución de costos.

Los casos anteriores se basan en la premisa de que toda organización es un sistema tanto social como técnico, y que la tecnología utilizada es un subsistema de la organización. De igual forma, todas las organizaciones están compuestas por personas que actúan recíprocamente para llevar a cabo una tarea constituyendo un subsistema social.

El desarrollo organizacional prioriza el subsistema social, pero cualquier esfuerzo encaminado hacia el cambio organizacional debe tomar en cuenta ambos subsistemas y su acción recíproca.

c) Encuesta de retroinformación: los psicólogos organizacionales otorgan importancia a los cuestionarios como medio para captar datos, diagnosticar y evaluar. Los cuestionarios para el diagnóstico organizacional se asocian a los psicólogos del instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad de Michigan. Rensis Likert fue el primer director del instituto y

fundó un Centro de Investigación de Estudios en el año 1946, fecha en la cual Kurt Lewis ya había fundado el Centro de Investigación de la Dinámica de Grupos. Ambos centros enfatizaron en estudios mediante cuestionarios para el diagnóstico organizacional, esto originó el método de encuesta de retroinformación, esta técnica evolucionó al intentar encontrar la mejor manera de manejar los datos del estudio para el mejoramiento de la organización.

El método de encuesta de retroinformación implica dos pasos. El primero es la encuesta o sea la captación de datos mediante cuestionarios que determinan la percepción que tienen los empleados acerca de ciertos factores enfocados principalmente en la gerencia de la organización.

El segundo paso es la retroinformación ya que se entrega un informe resumido con los resultados del estudio a todas las personas que contestaron el cuestionario. La retroinformación ocurre por fases, comenzando por el equipo más alto de la organización y luego, fluye de manera descendente de acuerdo a la jerarquía formal y dentro de unidades funcionales. El gerente de división y su grupo de subordinados reciben y debaten primero la retroinformación del estudio. A continuación, los subordinados y su respectivo grupo de empleados hacen lo mismo y así, sucesivamente, en orden descendente hasta que todos los miembros de la organización hayan oído un resumen del informe y que hayan participado en un debate acerca del significado de los datos y sus implicaciones.

Cada unidad funcional recibe retroinformación general de la organización y específicamente de su grupo en particular, después de realizar el debate se planean en forma conjunta los pasos de una acción que permita mejorar.

Este es un método ordenado y sistemático que ayuda a comprender la organización basándose en las percepciones del empleado y junto a la ayuda de un consultor externo procesa nuevamente esta información de modo que pueda producirse un cambio. Sin embargo, los esfuerzos actuales del desarrollo organizacional que usan el método de la retroinformación no siempre siguen un proceso en orden descendente, el estudio puede comenzar en la gerencia intermedia o en la parte posterior.

Es importante señalar que existen otros predecesores del desarrollo organizacional, esto es la actividad existente antes de la segunda guerra mundiales en los talleres de Western Electric en Hawthorne, donde se estableció que los factores psicológicos y sociológicos determinan diferencias importantes en el desempeño del trabajador; pero el entrenamiento en sensibilización, los sistemas sociotécnicos y la encuesta de retroinformación fueron analizados profundamente ya que ejercieron una mayor influencia en los inicios del desarrollo organizacional.

2.2. Principales Teorías del Desarrollo Organizacional

Cuando se habla de desarrollo organizacional, no es posible definir "la teoría del desarrollo organizacional", como la única, o identificar un modelo que sea representativo o que abarque todo el campo conceptual del desarrollo organizacional. Las teorías no son más que las generalizaciones de la práctica, interpretaciones que realizan los especialistas o expertos sobre lo que sucede.

Definición de Teorías

Es un grupo coherente de supuestos de supuestos que se presentan para explicar la relación entre dos o más hechos observables y proporcionar una base sólida para predecir futuros eventos.

Para simplificar el análisis y facilitar el estudio, a continuación se abordarán las diez teorías más representativas que sustentan el campo del desarrollo organizacional, las que se dividen en tres categorías o criterios de análisis: Perspectiva Individual, Perspectiva de Grupo y Perspectiva del Sistema Total.

A. Perspectiva Individual

Para comprender la motivación humana, los psicólogos han adoptado dos enfoques, la teoría de la necesidad y la necesidad de la expectativa. La principal diferencia es que mientras la teoría de la necesidad gira en torno al diseño del trabajo, el desarrollo de carrera y la capacitación en relaciones humanas; la teoría de la expectativa se aplica tanto al sistema de necesidades como al de recompensas.

Bajo este criterio de análisis, es posible identificar cuatro teorías las que se estudian a continuación.

Teoría de la necesidad de Maslow y Herzberg

De acuerdo con sus autores, cabe explicar la motivación humana con base en las necesidades que las personas experimentan en todo momento en grados variables. Una necesidad insatisfecha crea un estado de tensión que descarga energía en el sistema humano. Esta energía guía al individuo hacia la meta que habrá de responder a la necesidad insatisfecha.

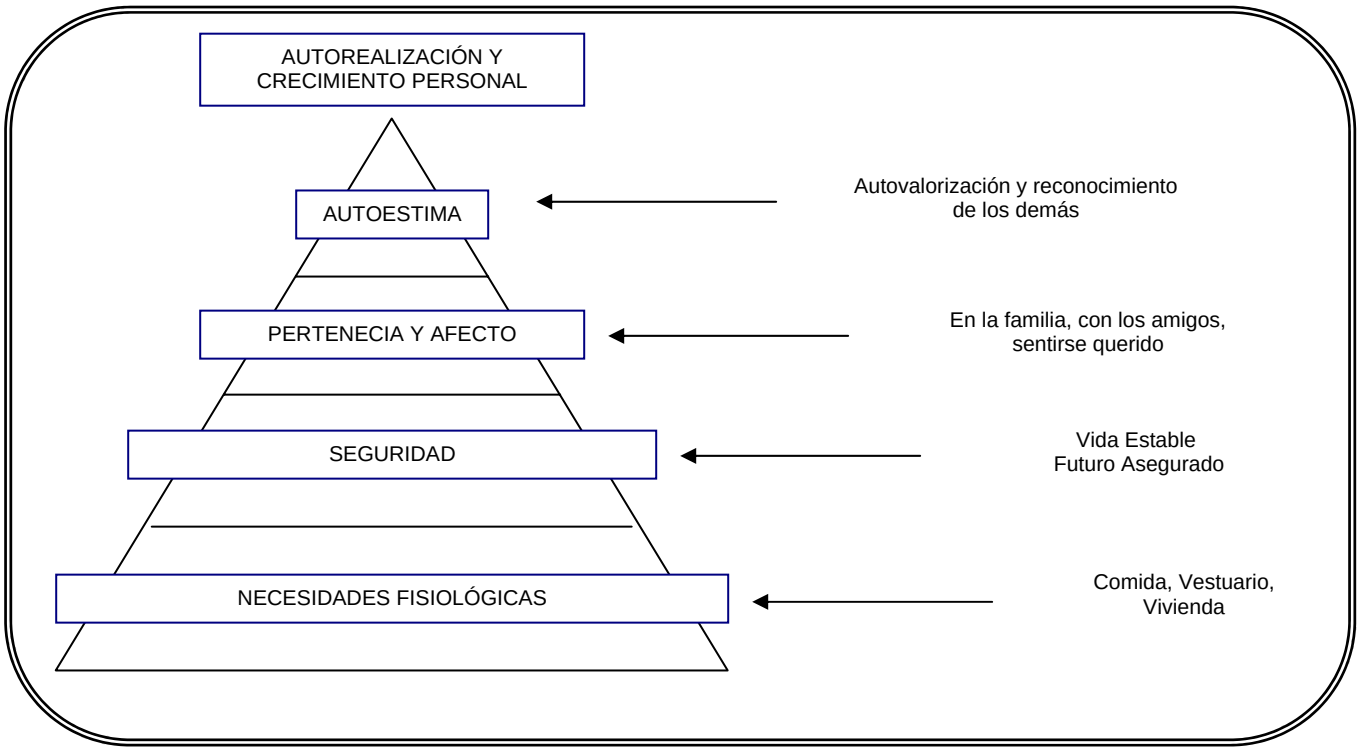
Definición de Motivación

Según Maslow, la motivación se expresa como un proceso con el que una necesidad insatisfecha aporta energía y dirección hacia alguna meta, dado que una necesidad satisfecha no crea tensión ni motivación de ninguna especie.

Por ejemplo, cuando un trabajador tiene cubiertas todas sus necesidades básicas no crea tensión, por tanto, no tiene motivación para alcanzar ninguna meta.

Según Maslow, el individuo avanza de modo jerárquico a lo largo del sistema de cinco niveles de necesidad y lo hace a razón de un nivel cada vez. Esta jerarquía avanza desde las necesidades básicas o psicológicas, pasando por las necesidades de seguridad, pertenencia, ego y estatus hacia la necesidad de autorrealización.

Figura Nº2: Pirámide de las Necesidades de Maslow



Respecto a lo anterior, Herzberg sostiene que existen dos puntos continuos -que los une una línea recta-, uno se refiere a la insatisfacción y el otro a la satisfacción, este enfoque se relaciona más con la satisfacción por el trabajo que con la motivación humana. Además argumenta que sólo las metas asociadas al estatus del ego y las necesidades de autorrealización proporcionan motivación o satisfacción en el trabajo. Dado que, en los

niveles más bajos –pertenencia y afecto, seguridad y necesidades fisiológicas- solamente se reduce la insatisfacción pero no se obtiene satisfacción, a los objetos-meta asociados a las necesidades de nivel inferior les llamó factores de higiene o de mantenimiento. Únicamente los factores motivadores como el reconocimiento, la oportunidad del logro y la autonomía respecto al trabajo aseguran satisfacción.

Herzberg también afirma que la dimensión de la insatisfacción en el trabajo no sólo difiere psicológicamente de la satisfacción en el mismo, sino que también va asociada con un fenómeno de escalonamiento o de expectativas crecientes, es decir, cuanto más recibe la gente, más desea.

Por Ejemplo

Suponga que un trabajador en el año 2005 recibe un aumento de sueldo de $100.000 y al año siguiente sólo recibe un aumento igual $25.000. Lógicamente, recibió aumento de su salario durante los dos años, pero psicológicamente el segundo aumento es visto por la persona como un recorte de su sueldo.

Según Herzberg, este principio de escalonamiento es un hecho de la vida real y se tiene que aprender a vivir con él. La gerencia tiene que seguir proporcionando, ascendiendo y aumentando los factores de mantenimiento (buenas condiciones de trabajo, salarios adecuados y prestaciones competitivas), pero no deberá actuar basándose en el falso supuesto de que estos factores conducirán a una mayor satisfacción en el trabajo.

Por lo tanto, el enriquecimiento del trabajo es una importante intervención del desarrollo organizacional y constituye una aplicación directa de la teoría de Herzberg y una aplicación indirecta de la de Maslow.

Realizar ejercicios del nº 4 al 5

CLASE 03

Teoría de la Expectativa de Lawler y Vroom

Esta teoría aun no ha experimentado en el desarrollo organizacional los efectos de la teoría de la necesidad, es decir, no se encuentra tan generalizada como la anterior. Su enfoque a la motivación humana se centra más en el comportamiento externo que en las necesidades internas. Esta teoría está basada en tres supuestos:

- Las personas creen que su comportamiento se asocia a determinados resultados, lo que se conoce como "expectativa de actuación-resultado". Es decir, las personas esperan que si llevan a cabo determinadas tareas, recibirán ciertas recompensas.

- Los resultados o recompensas son valorados de forma diferente por cada persona.

- Las personas asocian su comportamiento con determinadas probabilidades de éxito, lo que se conoce como "expectativa de esfuerzo-actuación".

Por Ejemplo

El personal de una línea de ensamble puede tener la esperanza de que si se lo propone y lo intenta, podrá producir 100 unidades por hora, pero sus expectativas de llegar a producir 150 unidades son muy pocas, por más esfuerzo que invierta en hacerlo.

En este ejemplo podemos identificar que la expectativa de actuación-resultado se visualiza en que si el personal "si se lo propone y lo intenta, podrá producir 100 unidades por hora"; y la expectativa de esfuerzo-actuación "llegar a producir 150 unidades son muy pocas, por más esfuerzo que invierta en hacerlo".

Los empleados se sentirán motivados cuando crean que su comportamiento les otorgará recompensas valiosas y que son obtenidas al alcanzar un determinado nivel de desempeño.

Teoría Satisfacción por el Empleo de Hackman y Oldham

Este modelo de diseño del trabajo se basa en las teorías antes estudiadas, la teoría de la necesidad y en la teoría de la expectativa, pero de forma más restrictiva ya que está enfocado hacia la relación entre diseño del empleo o del trabajo y la satisfacción del trabajador.

Esta teoría sostiene que existen tres estados psicológicos que afectan significativamente la satisfacción del trabajador, por lo que, mientras más se realcen estos estados, más satisfacción para el trabajador. Los estados psicológicos, que son identificados por Hackman y Oldham, hacen referencia a:

a) Al grado de significancia experimentada del trabajo en si

Por Ejemplo

Cuando el trabajador desempeña las tareas o funciones para las cuales se capacito o se encuentra habilitado, el grado de significancia experimentada del trabajo es alto, por lo que se sentirá satisfecho en su puesto de trabajo. En caso contrario, cuando el empleado siente que se encuentra más capacitado o competente, de lo que exige el cargo que ocupa, su grado de significancia es bajo y se encontrará insatisfecho con su desempeño en general.

b) La responsabilidad experimentada por el trabajo y sus resultados

Por Ejemplo

Para aquellos trabajadores que experimentan la responsabilidad por el cargo que ocupan y cuyos resultados se atribuyen a esa responsabilidad. De esta forma, es responsable de su desempeño y el resultado bueno o malo se atribuye a su desempeño.

c) El conocimiento de los resultados o retroinformación de la actuación

Por Ejemplo

Cuando existe un reconocimiento o retroalimentación de los resultados, que se atribuyen al desempeño de los trabajadores, estos se sienten motivados a cumplir las metas.

Teoría del Reforzamiento Positivo de Skinner

La clave de esta teoría radica en el control, sostiene que si se puede controlar el medio ambiente también se tiene que controlar el comportamiento. Además, el elemento necesario para el control es la recompensa ya sea positiva o negativa, dado que las personas hacen aquello que les proporcionará una recompensa.

La primera fase del comportamiento aprendido es la conformación, se describe como un proceso de aproximaciones sucesivas al reforzamiento. Si tomamos el ejemplo de un niño que aprende a caminar, el reforzamiento consiste en las expresiones de aliento o el auxilio físico, pero es común que éste siga los comportamientos que conduzcan a caminar bien.

Skinner inventó la enseñanza programada, la cual se basa en la conformación o primera fase del comportamiento aprendido. Esta teoría señala que para mantener el comportamiento se aplica un programa de reforzamiento y que mientras más variable sea ese programa, más tiempo perdurará el comportamiento. Es decir, un reforzamiento positivo que dará forma al comportamiento y que a la vez lo controlará.

Sin embargo, cuando pensamos en controlar el comportamiento tendemos a pensar en un castigo. Según Skinner el castigo no es bueno ya que si bien el castigo puede poner un alto a un comportamiento determinado, a veces es necesario administrar el reforzamiento negativo. Hay dos conceptos asociados a este punto: tener que reforzar constantemente un comportamiento determinado no es eficiente y es muy poco probable que el individuo aprenda lo que debe hacer, sino que aprenderá lo que no debe hacer. De acuerdo a la teoría de Skinner, la manera de controlar el comportamiento consiste en reforzar positivamente el comportamiento deseable y después hacerlo sólo ocasionalmente, ignorando el

comportamiento indeseable y no castigando, dedicando tiempo a dar forma al comportamiento deseado.

CLASE 04

B. Perspectiva de grupo

Para comprender la motivación humana los teóricos han adoptado la perspectiva de grupo para analizar los factores o explicar los efectos del grupo en el cambio de las conductas de las personas. Bajo este criterio de análisis, es posible identificar tres teorías las que se estudian a continuación.

Teoría del Grupo como Objetivo del Cambio, de Lewin

El autor Kurt Lewin es uno de los teóricos más importantes en el ámbito del desarrollo organizacional. Esta teoría dice que el comportamiento está en función de la personalidad del individuo y su explicación se basa en la motivación o en las necesidades y en el ambiente donde el individuo actúa. El ambiente se representa como un campo de fuerzas que afectan a la persona, de esta manera cabe predecir el comportamiento de la persona en cualquier momento dado si conocemos sus necesidades y determinamos la intensidad de las fuerzas que mueven a la persona.

Por Ejemplo

Un caso donde se ejemplifique la fuerza puede ser el poder que se percibe de una persona. En la siguiente situación Pedro le solicita a Roberto que complete una determinada tarea, la cual le permitirá terminar concluir su gestión. La situación descrita se encuentra en función del grado en que el logro de Pedro responde a una necesidad o motivación de Roberto y a la percepción de la influencia que ejerce Pedro sobre Roberto, si esta fuerza es importante o no en su ambiente.

Lewin hace una distinción entre fuerzas impuestas o inductivas que son las que actúan en la persona desde el exterior, y las fuerzas propias que son las que reflejan directamente las necesidades de la persona.

Cuando un individuo participa para cumplir una meta es más probable que origine sus propias fuerzas para alcanzarla, que si el cumplimiento de la meta es impuesto por terceros. Es común que para que una persona alcance las metas impuestas o inducidas, la persona quien la imponga debe ejercer una influencia constante e importante sobre el trabajador. Este aspecto de la teoría de Lewin explica las consecuencias de la gerencia participativa y la toma consensual de decisiones.

Además, Lewin estableció otra distinción de las distintas fuerzas presentes en el medio ambiente, eso es en fuerzas impulsoras y fuerzas restrictivas. Las fuerzas impulsoras empujan en el sentido deseado del cambio o aumentando su intensidad. Las fuerzas restrictivas empujan en sentido contrario el cambio, desalentando las acciones de cambio en el desarrollo organizacional. Es posible, favorecer el cambio añadiendo las fuerzas impulsoras o disminuyendo las fuerzas restrictivas. Según ésta teoría, es mejor disminuir las fuerzas restrictivas ya que si se aumentan las fuerzas impulsoras, con el fin de favorecer el cambio, se producirá un aumento simultaneo de las fuerzas restrictivas[3] y se intensificará la tensión global del sistema.

La teoría de Lewin nos ayuda a determinar no sólo la naturaleza del cambio, sino que también cómo llevarlo a cabo de la manera más efectiva. Esta teoría también argumenta que resulta más eficaz orientar el cambio en un nivel de grupo que en un nivel individual. Si se pretende cambiar el comportamiento de un individuo sin intentar cambiar ese mismo comportamiento en el grupo, al que pertenece dicho individuo, no se obtendrán buenos resultados, ya que mientras no se cambien las normas del grupo la persona será más resistente al cambio.

Lo anterior, nos permite concluir que Lewin considera la organización como un sistema social con diversos subsistemas, en donde los principales subsistemas son los diferentes grupos, que se conforman al interior de una organización.

Teoría de Valores Cambiantes en Todo el Grupo de Argyris

Se caracteriza por destacar la relación entre personalidad individual y dinámica organizacional. El objetivo es buscar modos con los que pueda satisbastarse[4] dicha relación mediante concesiones entre la persona y la organización, de modo que ambas puedan sacar provecho de sí.

Para lograr la relación entre el individuo y el grupo, la organización debe ajustar su sistema de valores con la finalidad de ayudar a que sus miembros se encuentren psicológicamente sanos, sean más independientes y menos controlados por ella. Se pretende lograr que los individuos se vuelvan más abiertos respecto a sus sentimientos, que aumente la confianza entre los integrantes y que exista una mayor entrega a las metas de la organización.

De acuerdo a la forma de pensar e investigar, Argyris se asocia al desarrollo organizacional en el sentido de teorizar acerca de la consultoría competente y de la

[3] Cuando se aumentan las fuerzas impulsoras del cambio, las que empujan y aumentan la intensidad del cambio, provocan en las personas una reacción restrictiva al cambio. Lo que deriva de la natural resistencia al cambio de las personas.
[4] Palabra constituida por la combinación de satisfacer y bastar. Significa que existe una mejora pero que es menos que óptima para cada una de las partes. Es importante mencionar que, la relación jamás puede ser óptima para las dos partes, sin embargo de todos modos podría ser mejor para una que para otra.

ealización de manera operacional del cambio organizacional acorde con los términos del comportamiento según la teoría Y de McGregor[5].

Se sostiene que para que sea eficaz cualquier intervención en un sistema social de la organización, tiene que ser capaz de generar información válida y lograr la entrega interior del cliente a cualquier elección tomada. Argyris también ha fijado su atención en las diferencias del comportamiento de las personas en relación con lo que dicen y lo que hacen, argumenta que a medida que las personas están más conscientes de las diferencias entre sus creencias y su comportamiento, tratarán de reducir las diferencias y de ser más consistentes.

Finalmente, esta teoría plantea que para generar una mejora organizacional importante y para asegurar supervivencia en el mercado, las organizaciones tienen que impulsar un proceso de cambio.

Teoría Inconsciente de Grupo de Bion

Esta teoría expone la creencia de que existe un inconsciente de grupo en las organizaciones, es decir, un inconsciente colectivo que es mayor que la suma de los distintos inconscientes. En otras palabras, dice que todo grupo está compuesto a la vez por dos grupos, el grupo del trabajo y el grupo del supuesto básico. Esto significa que todo grupo se comporta como si fueran dos grupos, uno que se ocupa de los logros y las acciones racionales del grupo, y otro que cuida de las actividades que surgen del inconsciente y es irracional.

El grupo de trabajo se ocupa de llevar a cabo una tarea específica, este grupo está consciente de su finalidad, sabe perfectamente cuales son sus responsabilidades y el plazo para terminar sus tareas. Según Bion, los grupos no se comportan de un modo racional como describimos anteriormente sino que existe otro grupo llamado grupo del supuesto básico que opera al mismo tiempo que el grupo de trabajo. Además, establece que todos los grupos operan como si determinadas cosas fueran inevitables.

Por Ejemplo

Cuando se creó el automóvil, la mayoría de las personas sostenían con firmeza el supuesto básico de que ningún vehículo de motor podría correr más rápido que un caballo, y esas personas actuaban de acuerdo con tal supuesto. De hecho, algunos individuos acabaron perdiendo dinero, dado que apostaron en una carrera entre el auto y un caballo, grandes cantidades de dinero a favor de tal supuesto. Lo importante es que a través de este ejemplo podemos ver que dichas personas actuaron como si su creencia fuera cierta e inevitable.

[5] La Teoría "Y" de McGregor, supone que a los empleados les gusta el trabajo, son creativos, buscan responsabilidades y pueden dirigirse y controlarse ellos mismos.

De acuerdo con Bion, los grupos de supuesto básico pueden presentar una de las siguientes formas de actuación: el grupo de dependencia, el grupo lucha-huida y el grupo apareador.

El grupo de dependencia considera que es necesario proteger la razón para la existencia del grupo y el líder debe ser quién la otorgue.

El grupo lucha-huida sostiene que su supervivencia está en juego y que el líder tiene el papel de conducir el grupo mientras que los demás miembros obran de acuerdo con dicho supuesto. Lo que ha de conservarse es el grupo, por esto hay que sacrificar a los miembros ya sea en la pelea o mediante el abandono o huida.

En el grupo apareador el líder es incidental y siempre se busca dar nacimiento a un nuevo mesías. Para esto, se aparean dos miembros para procrear, ambos pueden ser varones o mujeres o bien hombre y mujer.

La teoría de Bion resulta útil para el diagnóstico de problemas internos, especialmente los que se refieren a las relaciones entre los miembros de un equipo y su líder.

Por Ejemplo

Cuando los subordinados se someten a la mayoría de las decisiones del jefe, o bien a todas ellas, puede generarse una dependencia al modo de supuesto básico que sofocará el modo de grupo de trabajo.

Es probable que un profesional del desarrollo organizacional intervenga con un comentario como “parece que estamos acudiendo al jefe para buscar prácticamente todas las soluciones de nuestros problemas” y luego, realice la siguiente pregunta: ¿Nosotros no tenemos experiencia de la que podemos buscar alguna solución?, claramente sí la tenemos.

Lo anterior, no permite el normal desempeño del grupo y su normal proceso de trabajo.

C. Perspectiva del Sistema Total

Para comprender la motivación humana los teóricos han adoptado la perspectiva del sistema total para analizar los factores o explicar los efectos del sistema en el cambio de las conductas de las personas. Bajo este criterio de análisis, es posible identificar tres teorías las que se estudian a continuación.

Teoría Gerencia Participativa: el único modo mejor de Likert

Esta teoría supone el enlace o eslabonamiento, esto consiste en diseñar organizaciones descentralizadas pero sin eliminar la estructura jerárquica. De manera, que Likert quiso incorporar al proceso gerencial mayores oportunidades para realizar actividades en grupo, especialmente la toma de decisiones grupales.

La teoría consiste en que cada gerente es miembro de dos grupos, para uno de los cuales el administra y es el líder, y otro en el que es un subordinado y sigue el liderazgo de un superior jerárquico -jefe-. Esto se realiza para que el gerente-subordinado sea un conductor de información y facilite la resolución de conflictos entre los dos grupos organizacionales.

Likert, como teórico también aporto en el desarrolló con el método de "la encuesta de retroinformación" donde su instrumento de estudio fue llamado perfil de características organizacionales. Este enfoque se basa en los datos que se obtengan de la encuesta, pero el diagnóstico se encuentra limitado a las funciones que se consideran más importantes.

Teoría Todo Depende de Lawrence y Lorsch

Plantea que una persona no puede hacer todo para que una organización funcione eficiente y eficazmente ya que existe la división del trabajo o diferenciación. En relación a lo anterior, surge el proceso de integración o teoría de la contingencia, dicha teoría sostiene que el modo en que una organización ha de estructurarse y dirigirse depende de varios factores, especialmente, del medio ambiente de la organización. Los elementos centrales de esta teoría son la diferenciación, integración, la interfaz organización-ambiente y el contrato implícito entre empleados y la gerencia.

Con el objetivo de determinar el grado de diferenciación dentro de una organización se deben tomar en cuenta cuatro variables, a saber:

- Certidumbre de la meta: lo que hace referencia a que tan claros son los objetivos y las metas, si es posible medirlos con facilidad o evaluar sus resultados.

- Estructura: se refiere al tipo de estructura, ya sea formal o informal de la organización.

- Acción recíproca: es el grado de comunicación y cooperación interpersonal e intergrupal que existe en la organización.

- Tiempo reclamado por la retroinformación: se relaciona con el tiempo que se demoran las personas de una organización en ver el resultado de su trabajo.

Cuanto más diferente sea la organización en estas cuatro dimensiones, tanto más diferencialmente estructurada se encontrará la organización. Es importante mencionar que, las organizaciones muy diferenciadas son más difíciles de coordinar ya que necesitan papeles integradores, es decir, que a determinadas personas se les asignen funciones de coordinación e integración, los que ocuparan puestos claves para la toma de decisiones.

Lawrence y Lorsch afirman que la estructura de una organización depende de la complejidad y estabilidad de su ambiente, mientras más complejo sea un ambiente, más descentralizada y flexible deberá ser la gerencia. Además, a medida que cambia con mayor rapidez el ambiente, más necesario será contar con personas que cuiden de estos cambios y que tomen decisiones acerca de ellos. Cuando el ambiente no es complejo la gerencia debe ser más centralizada, ya que como estudiamos anteriormente esta estructura resulta más eficiente.

Finalmente, Lawrence y Lorsch reconocen la importancia de la motivación individual y de la supervisión eficaz, tienden a ver la motivación de los empleados en base a expectativas y creen que está basada en el trato que la gerencia les proporciona y lo que ellos esperan.

Teoría de la Organización como Familia de Levinson

Esta teoría plantea que toda organización puede psicoanalizarse y que su funcionamiento es igual al de una familia. Sin embargo establece que la estructura, el tipo de negocio y el ambiente exterior afectan la dinámica conductista interna de las organizaciones.

Levinson se refiere a un proceso llamado "mantener el equilibrio" el cual se basa en el grado de efectividad con que se integran las diversas partes de la personalidad. Además, cree que entre la dirección y los empleados existen contratos psicológicos implícitos que se basan en las primeras experiencias de vida, si los empleados "hijos" se comportan de manera adecuada la gerencia "el padre" los recompensara.

Realizar ejercicios del nº 6 al 7

CLASE 05

2.3. Métodos de Desarrollo Organizacional

Aunque la práctica del desarrollo organizacional se basa en fragmentos de varias teorías extraídas de las ciencias del comportamiento, como se ha estudiado en el punto anterior, no existe una única teoría o una teoría integral, que abarque la totalidad del desarrollo organizacional; lo que constituye una debilidad de este campo de aprendizaje. Lo

anterior, no debiera resultar extraño ya que el desarrollo organizacional es muy joven como campo de estudio en la administración.

De todos modos, la mayoría de los profesionales concuerdan en que los modelos que forman los cimientos del desarrollo organizacional son tres: el modelo de investigación de la acción, el modelo de los tres pasos de Lewin y las fases del cambio planeado. Estos tres modelos no son mutuamente excluyentes, todos ellos parten del pensamiento original de Kurt Lewin, y a continuación se analiza en detalle cada uno de ellos.

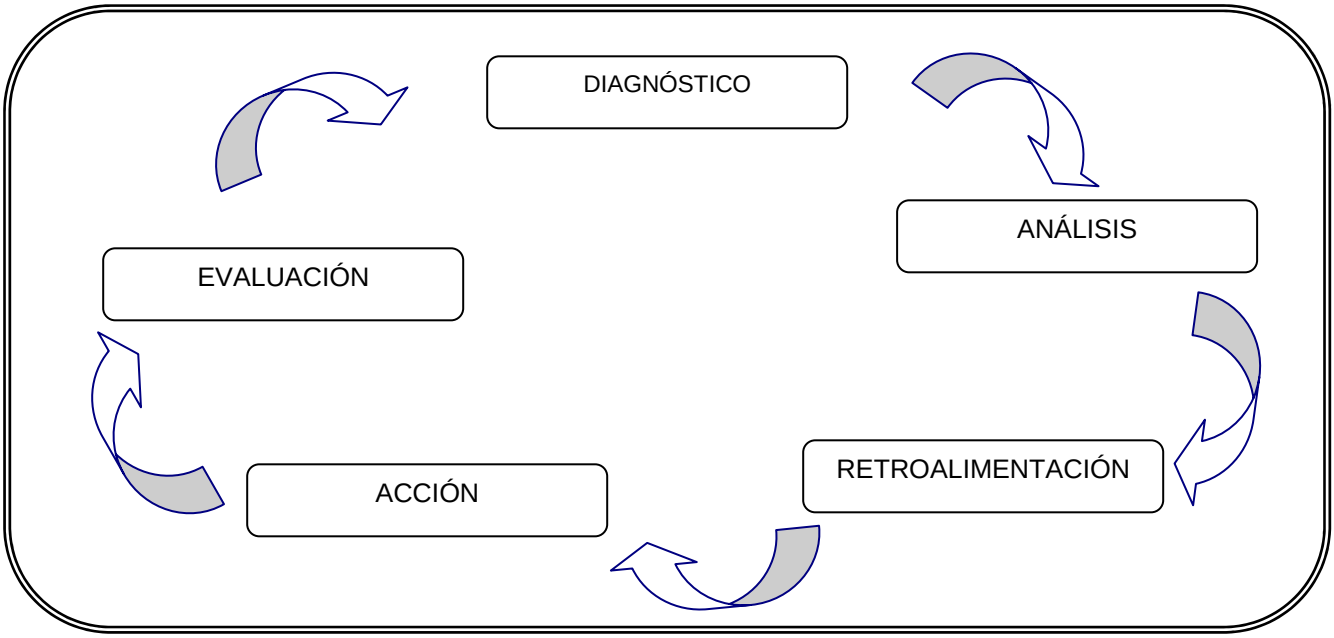
2.3.1. Modelos de Investigación para la Acción

En la realidad, las palabras acción e investigación se invierten ya que primero se realiza la investigación y luego se emprenden acciones como resultado directo de la interpretación dada a los datos de la investigación. De acuerdo a French y Bell en el año 1978, la investigación de la acción procede de dos fuentes independientes, una se refiere a un hombre de acción llamado John Collier que fue comisario para asuntos de la India y la otra se refiere a una persona llamada Kurt Lewin que se dedicó a la investigación. Collier trabajó para lograr un cambio en las relaciones étnicas y abogó a favor de conducir una investigación de acción que fuera capaz de determinar las áreas centrales de la acción necesaria. Lewin también fue un destacado hombre de acción que afirmó que no hay acción sin investigación y viceversa, además llevo a cabo proyectos de investigación de la acción en distintos terrenos tales como: relaciones de la comunidad, relaciones interraciales, liderazgo, hábitos dietéticos y conflictos intergrupales.

La investigación de la acción se refiere a un proceso de cambio que se basa en el acopio sistemático de datos y la selección de una acción de cambio fundada en lo que indica el análisis de dichos datos. La importancia de este método radica en que proporciona una metodología científica para manejar un cambio planeado.

El proceso de investigación de la acción consta de cinco etapas, las cuales son semejantes a las del método científico, tal como podemos visualizar en la siguiente figura.

Figura Nº 3: Etapas del Proceso de Investigación de la Acción



Etapa de Diagnóstico:

El agente de cambio comienza a reunir datos sobre un problema, preocupación y/o cambios necesarios entre los integrantes de la organización. El diagnóstico es análogo a la indagación del médico en busca de la enfermedad que afecta a un paciente. Durante la investigación de acción, el agente de cambio formula preguntas y escucha a los empleados.

Etapa de Análisis:

Después del diagnóstico sigue el análisis, en esta etapa se estudian los problemas en los que se ven envueltas las personas, y qué patrones adoptan dichos problemas. El agente de cambio sintetiza esta información en preocupaciones principales y acciones posibles.

Etapa de Retroalimentación:

El tercer paso es la retroalimentación, se requiere compartir con los empleados lo que se descubrió en las primeras dos etapas. Los empleados con la ayuda del agente de cambio desarrollan planes de acción para emprender los cambios necesarios al interior de la organización.

Etapa de Acción:

En la etapa de acción de la investigación los empleados y el agente de cambio emprenden las acciones específicas para corregir los problemas, preocupaciones o cambios necesarios identificados en la etapa de diagnóstico.

Etapa de Evaluación:

La última etapa es la evaluación, que hace referencia a la apreciación de la eficacia del plan ejecutado en la acción. Los cambios consecuentes se comparan y evalúan con los datos iniciales recopilados como marco de referencia, en la etapa de diagnóstico.

La investigación de la acción genera dos beneficios para una organización. En primer lugar, se centra en los problemas que son buscados objetivamente por el agente de cambio, esto determina el tipo de acción de cambio. Esto nos parecerá de sentido común, pero muchas actividades de cambio no se realizan de esta manera sino que se centran en las soluciones. El agente de cambio prefiere cierta solución ya sea horarios flexibles, equipos o un programa de reingeniería de procesos; y luego busca problemas que se adecuen a su solución. En segundo, cuando los empleados han participado en la etapa de retroalimentación, el proceso de cambio adquiere un ímpetu propio donde empleados y grupos que tomaron parte se convierten en una presión interna constante para producir el cambio.

El proyecto de investigación de la acción que más se relaciona con el desarrollo organizacional fue realizado por John French, profesor de la Universidad de Michigan, su estudio consistió en analizar la resistencia al cambio por parte de los trabajadores de una fábrica de pijamas. Desarrolló investigación de la acción y aportó la base teórica para lo que hoy conocemos como gerencia participativa.

2.3.2. Modelo Tres Pasos de Lewin

Según Lewin en el año 1985, establece los pasos que debe seguir el cambio organizacional. El primer paso del proceso de cambio es la descongelación del nivel actual de comportamiento, para el cambio organizacional, el paso de descongelación podría consistir en una serie de sesiones de capacitación gerencial en las que el objetivo del cambio fuese un modo de proceder más participativo.

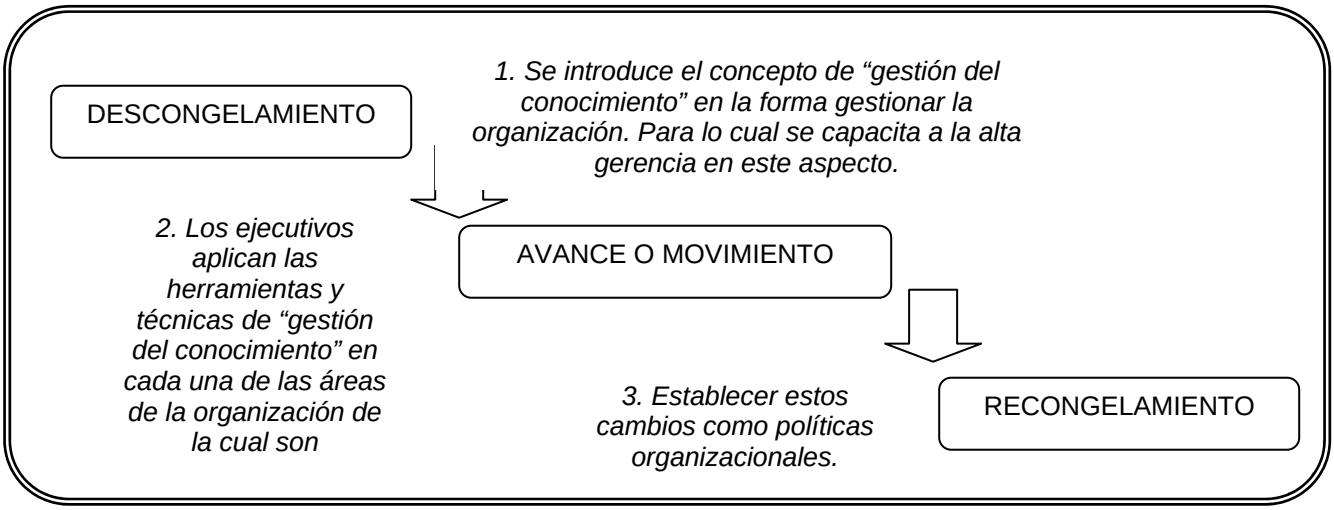
El segundo paso es el avance, el cual consiste en emprender la acción que cambiará el sistema social desde su nivel original de comportamiento hasta uno nuevo. De forma práctica, nos referimos a una nueva estructuración organizacional, un desarrollo de equipo o lo que corresponda a lo que los profesionales del desarrollo organizacional llaman intervenciones.

El tercer paso de recongelación implica el establecimiento de un proceso que hará que el nuevo nivel de comportamiento sea relativamente seguro contra el cambio, incluyendo formas nuevas como la colaboración en lugar de la competencia, un nuevo enfoque en el modo de dirigir al personal o un sistema de recompensas que refuerce positivamente el cambio de comportamiento deseado.

De acuerdo con esta teoría, la realización de un cambio duradero significa descongelar el sistema social actual, lo que quizás provoque alguna especie de confrontación, con los miembros de la organización. Además, el avance conductual debe producirse en el sentido del cambio deseado como una reorganización y deben tomarse medidas premeditadas que aseguren que el nuevo estado del comportamiento sea relativamente permanente.

A continuación, de manera de realizar un análisis gráfico, se presentan las etapas del modelo de los tres pasos de Lewin.

Figura Nº 4: Etapas del Modelo Tres Pasos de Lewin



Realizar ejercicios del nº 8 al 9

CLASE 06

2.3.3. Modelo de Fases de Cambio Planeado y Casillas de Weisbord

El modelo del cambio planeado por los autores Lippitt, Watson y Westley del año 1958, amplía los tres pasos de Lewin a cinco fases[6] las cuales son:

Fase 1: Consiste en el desarrollo de la necesidad de un cambio, que corresponde al paso I de Descongelación de Lewin. En el desarrollo de la necesidad puede suceder que el agente del cambio demuestre la necesidad mediante la presentación de datos de entrevistas que indicarían un problema grave o que el cliente[7] tomará conciencia de su necesidad y buscará la ayuda de un consultor o que un tercero externo a la organización observará la necesidad, y la transmite a un agente de cambio o a la misma organización.

Fase 2: Hace referencia a establecer una relación de cambio, cuando el cambio es planeado se deben establecer relaciones de causa y efecto del cambio, de manera de facilitar el cambio organizacional por medio de herramientas y habilidades para tal propósito. Es decir, es el desarrollo de un esfuerzo de trabajo en colaboración entre el agente del cambio y el sistema o cliente. Según Lippitt el sistema cliente busca la seguridad de que el posible agente del cambio sea suficientemente distinto de él para ser un verdadero experto y a la vez lo bastante parecido para que sea cabalmente comprensible y accesible. Lograr este equilibrio resulta un factor crítico para la consulta eficaz del desarrollo organizacional.

Fase 3: En esta fase se ejecutan las acciones o se trabaja para lograr el cambio, que corresponde al paso II de Avance de Lewin. Esta fase comprende tres subfases, las cuales son: i) La aclaración o diagnóstico del problema, que consiste en la reunión de datos por el agente del cambio, ii) El examen de los caminos y metas opcionales implica el establecimiento de objetivos e intenciones de acción, incluye la determinación del grado de motivación para el cambio y el comienzo de un proceso de enfoque de energía, y iii) La transformación de las intenciones en esfuerzos reales de cambio, esto significa poner en ejecución una nueva estructura organizacional y llevar a cabo un programa específico de capacitación e instalar un nuevo sistema.

Fase 4: En esta fase se generaliza y estabiliza las acciones de cambio, fase que hace la correspondencia al paso III de Recongelación de Lewin. La recongelación o generalización y estabilización del cambio, es la actividad clave para difundir el cambio a otras partes del sistema total e incluye también el establecimiento de actividades que mantengan el impulso logrado durante las fases anteriores, a esto se le llamó “proceso de institucionalización” el cual es visto por Holstein de dos modos: como soporte normativo y soporte estructural para el cambio.

---

[6] Es importante mencionar que este modelo utiliza la palabra fase en vez de paso, lo anterior se debe a que paso connota una acción o hechos discretos en lugar de la realidad más verosímil de que el paso I no se haya aun completado cuando se dé el paso II, y así sucesivamente.

[7] En este contexto se entenderá como cliente a la organización.

Por *soporte normativo* se entiende que en esta fase los miembros de la organización están conformándose a nuevas formas, para esto se deben involucrar en la planeación y ejecución de los pasos de la acción para el cambio. El *soporte estructural* puede cobrar la forma de nuevos arreglos organizacionales, es decir, nuevas relaciones jefe-subordinado y nuevas obligaciones que se ven reflejadas en el nuevo organigrama y el posicionamiento de guardianes de la nueva cultura.

Guardianes de la Nueva Cultura

Los guardianes o facilitadores de la nueva cultura tienen la labor de vigilar y orientar la efectividad de la organización, cuidar que la información observada se dé a conocer a las personas apropiadas, prestar ayuda para la comprensión de la información, especialmente, en el diagnóstico de problemas. Apoyan la planeación y la realización de pasos de acción para nuevos cambios, aportan mayor pericia para que la organización siga cambiando y se renueve cuando sea oportuno. Por lo tanto, su responsabilidad principal es ayudar a la regulación del cambio como un modo de vida organizacional.

Fase 5: Fase de conclusión del cambio organizacional, en donde se realiza la determinación del logro del cambio. En esta fase, el modelo aboga en pro de la relación entre el agente del cambio y el cliente -la organización-, ya que es común que los clientes acaben dependiendo de los agentes del cambio y que el objetivo final de estos últimos sea trabajar por su cuenta sin aceptar un empleo fijo.

En este modelo, el proceso de cambio se analiza desde la perspectiva del agente de cambio, el que se considera como un especialista o profesional en ciencias del comportamiento, el que no necesariamente pertenece a la organización pero si interviene en el proceso de cambio.

En relación a lo anterior, es el propio sistema que puede tomar la decisión de efectuar un cambio después de haber experimentado un mal funcionamiento o haber descubierto una posibilidad de mejora, o bien puede ser tomada por un agente del cambio independiente a la organización que observa la necesidad de un cambio y toma la iniciativa al establecer una relación de ayuda con la organización.

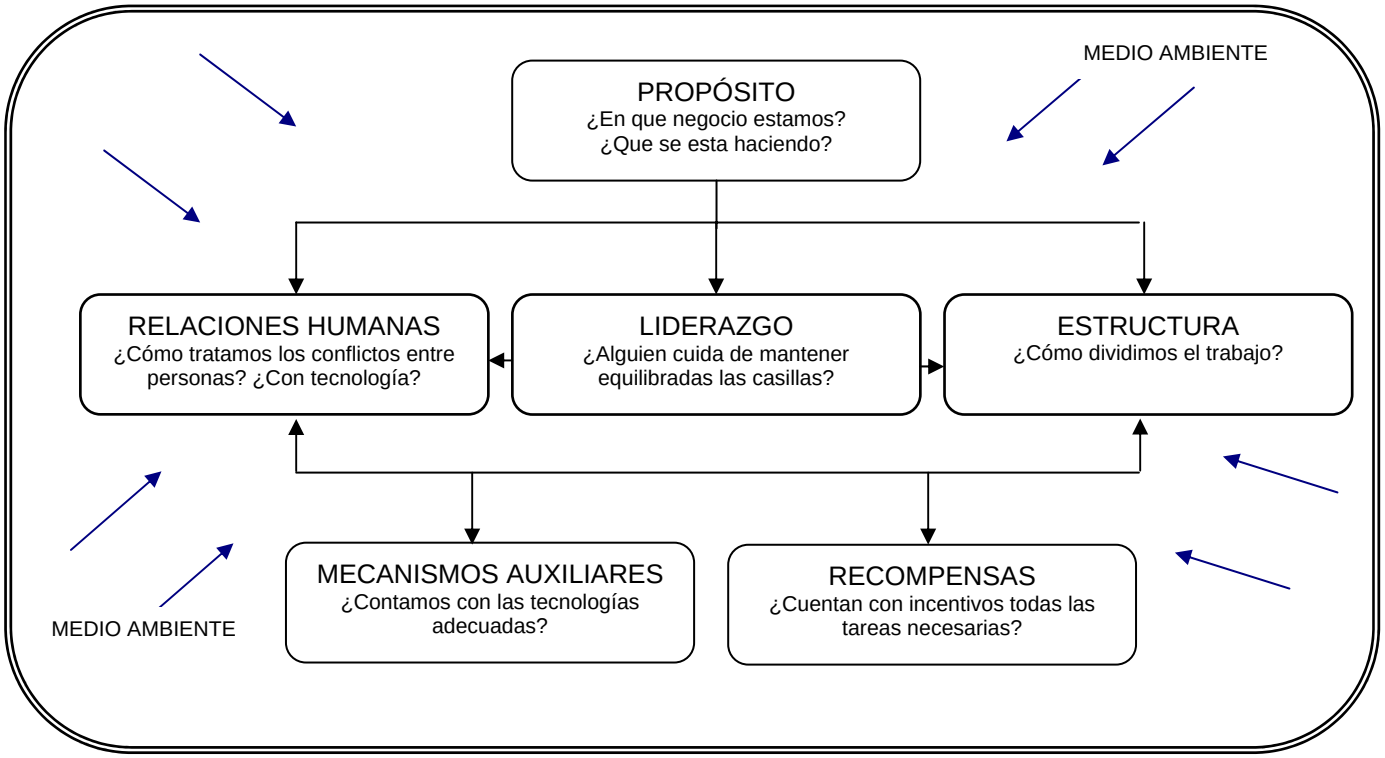
El valor fundamental de este modelo para el cambio, es que crea dentro del sistema cliente la pericia para que en el futuro resuelva los problemas por si mismo, o al menos los problemas que caen dentro del mismo universo del problema original de cambio.

En cuanto al modelo de las casillas de Weisbord, este fue desarrollado por Marvin Weisbord entre los años 1976 y 1978. Según su autor se describe como una pantalla de radar con señales luminosas que muestran los puntos sobresalientes de la organización, así como sus aspectos positivos y negativos.

Muestra la relación existente entre seis subsistemas, ver figura número 5. Estos subsistemas se denotan como: propósito, estructura organizacional, relaciones humanas, recompensas, liderazgo y mecanismos auxiliares. Este modelo permite diagnosticar los problemas dentro de la organización que son provocados por la influencia del ambiente externo.

Los agentes del cambio o los miembros de la organización utilizan este modelo como un mapa cognoscitivo, examinando sistemáticamente los procesos y las actividades de cada subsistema.

Figura Nº 5: Modelo de Weisbord



En el modelo de Weisbord, la organización está representada por seis casillas las que corresponden a los subsistemas de la organización, en este se establece que es posible diagnosticar la organización en relación con sus sistemas formales e informales. Un aspecto clave de cualquier diagnóstico organizacional es la brecha situada entre las dimensiones formales de la organización como la casilla de la estructura (organigrama) y sus políticas informales, como el modo en que se ejerce la autoridad. Cuanto más ancha sea esta brecha, es más probable que la organización esté funcionando de manera ineficaz.

Como complemento a las casillas que representan los subsistemas de la organización, se formula preguntas claves de diagnóstico.

- En la casilla propósito, los dos factores más importantes son la claridad de la meta y si ésta es apoyada por los miembros de la organización.

- En la casilla estructura, la pregunta primordial es si existe una correspondencia adecuada entre la finalidad y la estructura disponible para lograrla.

- En cuanto a la casilla relaciones humanas, el autor sostiene que hay tres tipos de relaciones importantes de analizar i) entre individuos, ii) entre departamentos que ejecutan tareas distintas y, iii) entre las personas y la naturaleza - exigencias de sus cargos.

- En la casilla de recompensas, el consultor deberá diagnosticar las similitudes y diferencias entre lo que la organización recompensa formalmente y lo que los miembros de la organización sienten que les trae recompensas o castigos.

- La casilla liderazgo se ubica en el centro, de la figura número 5, dado que una de las funciones primordiales del liderazgo es observar si se producen señales luminosas -a diagnosticar- entre las otras casillas y mantener un equilibrio entre ellas.

- Finalmente, la casilla mecanismos auxiliares se refiere a los procesos que toda organización tiene que atender para sobrevivir: planeación, control, presupuesto, y demás sistemas de información que ayudan a que los miembros de la organización desempeñen sus respectivos cargos y alcancen los objetivos organizacionales.

En el siguiente cuadro se presenta un resumen del modelo de seis casillas y las preguntas que han de formularse.

Cuadro Nº 1: Matriz de Weisbord: Diseño de Estudios o Análisis de Datos

	SISTEMA FORMAL Trabajo que se va ha realizar	SISTEMA INFORMAL Proceso de trabajo
PROPÓSITOS	Claridad de la Meta	Acuerdo respecto a la meta.
ESTRUCTURA	¿Funcional o Matriz?	¿Cómo se hace o no se hace el trabajo?
RELACIONES HUMANAS	¿Quién tiene que tratar con quién y respecto a qué?	¿Cuán bien lo hacen? Calidad de las Relaciones, Modos de gerencia Conflictiva
RECOMPENSA	Sistema Explícitos ¿Qué es?	Recompensas físicas implícitas ¿Qué sienten las personas respecto a su remuneración?
LIDERAZGO	¿Qué dirigen los más altos funcionarios?	¿Cómo? ¿Estilo normativo?
MECANISMOS	Sistema Presupuestario, Control y Planeación.	¿Para que se les utiliza en realidad? ¿Cómo funcionan en la práctica?

Realizar ejercicio nº 10

CLASE 07

2.4. El Cambio

En la actualidad las empresas enfrentan la necesidad de revisar sus estructuras organizativas, y adecuar el proceso de desarrollo organizacional a los requerimientos de los mercados globalizados. Por lo que, es indispensable construir una percepción positiva del cambio tanto a nivel personal como organizativo, transmitir a cada miembro de la organización “la gente” el deseo de cambiar, y que no vea en cada cambio una amenaza, que valore los esfuerzos que la empresa hace para adaptarse más competitivamente a las nuevas exigencias del mercado.

Definición de Cambio

De manera sencilla y clara, el cambio se define como hacer las cosas de otra manera. Sin embargo, el cambio planeado consiste en actividades de cambio intencionales y orientadas a conseguir una meta específica.

Por Ejemplo

- Ejemplo de Cambio

Un grupo de empleados de limpieza que trabajaban para un hotel pequeño confrontaron al propietario, presentando la siguiente situación: “Se nos dificulta mucho mantener el horario rígido de siete de la mañana a cuatro de la tarde- le dijo un empleado-. Tenemos bastantes responsabilidades familiares y el horario fijo no nos funciona. Si no nos da un horario flexible, tendremos que buscar un nuevo trabajo”. El dueño de la empresa escuchó con atención el ultimátum y accedió a la petición, al día siguiente introdujo un plan de horario flexible para estos empleados y produjo el cambio.

- Ejemplo de Cambio Planeado

Una importante compañía automovilística -norteamericana- gastó miles de millones de dólares en instalar modernos sistemas de robótica. El área de control de calidad recibiría equipo nuevo. Se utilizaría un complejo equipo computarizado para mejorar significativamente la capacidad de la compañía de detectar y corregir defectos. Dado que le nuevo equipo produciría un cambio radical en el trabajo de los empleados de control de calidad, y como la administración anticipaba una gran resistencia a él, los ejecutivos establecieron un programa para familiarizar a los trabajadores con el sistema nuevo y enfrentar las inquietudes que pudieran sentir.

En la mayoría de los casos los cambios en las organizaciones sólo suceden, así como en el ejemplo del hotel. Lo contrario sucede cuando se trata de un cambio planeado donde se busca mejorar la capacidad de la organización de adaptarse a las alteraciones del entorno y modificar el comportamiento de los empleados.

Para que una organización sobreviva, debe ser capaz de responder a los cambios del entorno, tales como: la presentación de un servicio o producto nuevo por parte de la competencia, la promulgación de nuevas leyes o la salida de un proveedor importante del negocio. Los esfuerzos por estimular las innovaciones, facultar a los empleados y formar grupos de trabajo son ejemplos de actividades de cambio planeado dirigidas a responder a los cambios en el entorno.

Como el éxito o fracaso de una organización se debe, especialmente, a lo que sus empleados hacen o dejan de hacer, el cambio planeado también abarca la modificación del comportamiento de individuos y grupos de la organización.

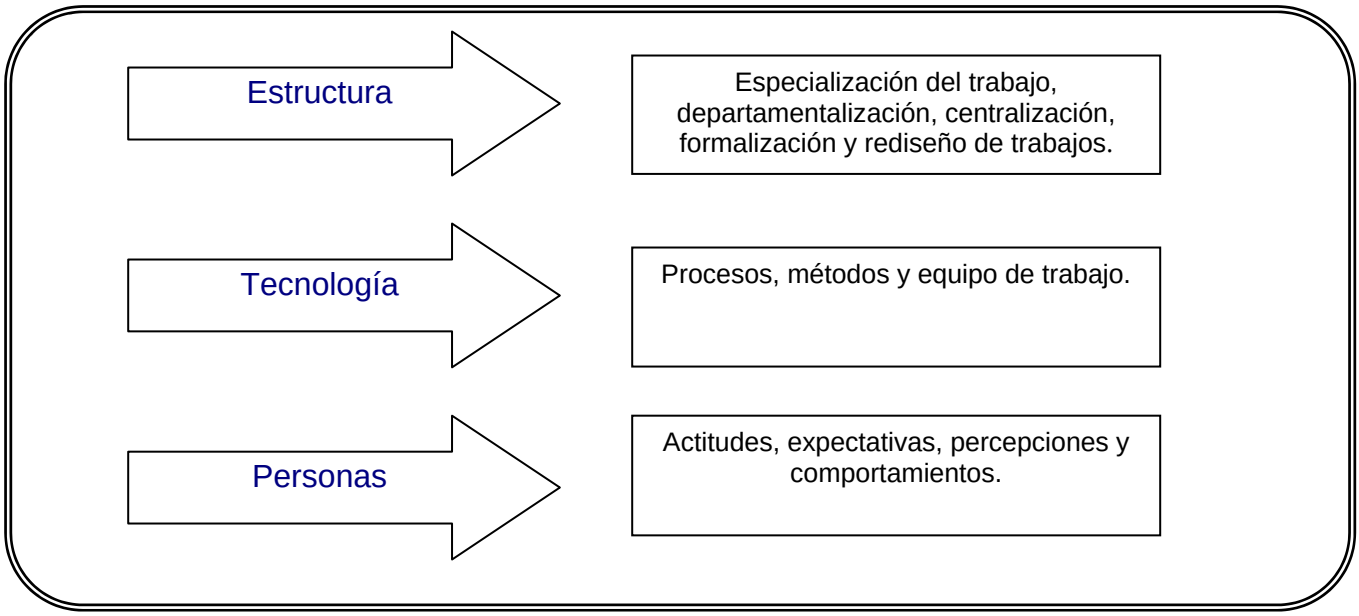
Los responsables de dirigir las actividades de cambio en las organizaciones son los agentes del cambio, los cuales pueden ser gerentes, empleados de la organización o consultores externos. Cuando se trata de cambios importantes, la dirección prefiere contratar los servicios de consultores externos que presten asesoría y ayuda, dado que como vienen de afuera ofrecen un punto de vista objetivo. Sin embargo, estos consultores tienen la desventaja de no comprender bien la historia, cultura y procedimientos operacionales de la

organización, además, son proclives a emprender cambios más drásticos -esto puede ser una ventaja o desventaja- dado que no tiene que enfrentar las repercusiones después de establecer el cambio. Por su parte, los gerentes y expertos internos cuando actúan como agentes del cambio son más considerados y cautelosos, dado que tienen que vivir con las consecuencias de sus actos.

2.4.1. Tipos de Cambio

Las alternativas de cambio para los administradores o agentes del cambio corresponden a tres categorías: la estructura, la tecnología y las personas. El cambio de al estructura incluye cualquier modificación de las relaciones de autoridad, los mecanismos de coordinación, el empowerment[8], el rediseño de trabajos o variables estructurales similares. El cambio de la tecnología abarca las modificaciones en la forma de desempeñar el trabajo o los métodos y el equipo que se utiliza. El cambio en las personas se refiere a los cambios de actitudes, expectativas, comportamientos y expectativas de los empleados.

Figura Nº 6: Categorías de Cambio



Cambio de la estructura: las responsabilidades organizacionales de los gerentes incluyen actividades como elegir el diseño formal de la organización, asignar la autoridad y determinar el grado de formalización. Sin embargo, debido a cambios en las condiciones o en la estrategia de la organización se genera la necesidad de realizar cambios estructurales.

[8] Este concepto hace referencia al aumento de poder que se da a los empleados en la toma de decisiones.

Cambio de la tecnología: los gerentes también pueden cambiar la tecnología utilizada en al organización. Actualmente, los cambios tecnológicos importantes implican en general la introducción de equipo, herramientas o métodos nuevos, la automatización o el uso de sistemas computarizados.

Cambio en las personas: se refiere al cambio en las actitudes, expectativas, percepciones y comportamientos, lo cual no es nada fácil. Para este tipo de cambio nos centramos básicamente en las técnicas del desarrollo organizacional.

2.4.2. Fuerzas del Cambio

No existen respuestas claras acerca del momento óptimo para realizar cambios en las organizaciones, pero sí indicios que marcan la necesidad del cambio al interior de la empresa, estas necesidades se identifican vigilando las fuerzas del cambio.

Definición de Fuerzas de Cambio

Se entiende por fuerza de cambio aquellos factores o grupos de factores -externos o internos- que actúan o interactúan creando necesidades o presiones de cambio en la organización o la forma de hacer de la organización.

De la definición anterior, se puede extraer que las fuerzas del cambio pueden provenir de fuentes externas, ajenas a la organización, y de fuentes internas. El analizar, estudiar, vigilar y tener conciencia de las fuerzas que crean la necesidad de cambio, ayuda a los administradores a determinar cuándo debe considerar el implementar el cambio organizacional.

Las fuerzas externas de cambio se originan fuera de la organización, dado que sus efectos son globales pueden hacer que la organización se cuestione la esencia de cuáles son sus negocios y el proceso con el que genera sus productos y servicios. Las fuerzas externas de cambio clave son las siguientes:

- Características demográficas: las organizaciones necesitan administrar efectivamente la diversidad de sus integrantes, para lograr contribuciones y compromiso por parte de sus empleados.

Por Ejemplo

En Estados Unidos, las personas nacidas entre los años 1977 y 1997 son llamadas la Generación de Internet. Por lo que, las empresas debieron enfrentar una nueva realidad de la cultura y valores de la generación de Internet y lo que ésta deseaba del trabajo, si es que pretendían atraer y retener a empleados talentosos y alinearlos con los objetivos de la empresa. Esta fuerza laboral se encuentra equipada tecnológicamente, esto hace que su lugar en la historia sea único ya que ha crecido con la comprensión y uso de un instrumento tan fundamental como las computadoras. En este ejemplo, el desafío organizacional consistió en motivar y aprovechar al máximo el potencial de este grupo talentosos de empleados.

- Tecnología: tanto las organizaciones manufactureras como las de servicios usan cada vez más la tecnología como medio para mejorar la productividad y la competitividad en el mercado. El desarrollo y uso de la tecnología de la información es, probablemente, una de las fuerzas de cambio más importantes. Todas las organizaciones, grandes o pequeñas, privadas o públicas, lucrativas o no lucrativas; deben adaptarse al uso de tecnologías de la información.

Por Ejemplo

Hoy en día el comercio electrónico es una fuerza de cambio externa, de las o la más relevante, para las empresas competitivas del mercado. Se predice que los negocios a través de Internet continuarán generando cambios evolutivos en organizaciones de todo el mundo.

- Cambios del mercado: el surgimiento de una economía globalizada está haciendo que las empresas deban cambiar su forma de hacer negocios.

Por Ejemplo

La mayoría de las empresas japonesas han tenido que dejar de lado su filosofía de empleo para toda la vida, debido a la creciente competencia internacional.

- Presiones sociopolíticas: son fuerzas resultantes de fenómenos sociales y políticos.

Por Ejemplo

En Estados Unidos, las empresas tabacaleras están muy presionadas para que modifiquen su forma de comercializar productos dentro del país.

La caída del muro de Berlín y el comunismo en Europa Oriental crearon nuevas oportunidades de negocios y cambios importantes.

Las fuerzas internas de cambio son las que provienen del interior de la organización. Pueden ser imperceptibles, como la poca satisfacción del empleado en el trabajo, o manifestarse con signos como la baja productividad o el aumento de la rotación de personal y conflictos internos.

En general, las fuerzas internas de cambio derivan de problemas con recursos humanos o de decisiones administrativas, tomadas por la alta gerencia.

Realizar ejercicios del nº 11 al 12

CLASE 08

2.4.3. Resistencia al Cambio

Todos los seres humanos son animales de costumbres. En general, es difícil que las personas intenten nuevas formas de hacer las cosas. Precisamente, por esta característica humana básica, muchos empleados no muestran entusiasmo por el cambio en sus lugares de trabajo.

Son pocos los administradores que carecen de anécdotas sobre cambios cuidadosamente planeados que se murieron en el camino por la resistencia de los empleados a ellos. Es importante que, los directivos aprendan a administrar la resistencia, debido a que el fracaso de un cambio es costoso. Estos costos pueden ser menor lealtad y compromiso por parte de los empleados, menores probabilidades de lograr los objetivos de la organización, desperdicio de recursos económicos –dinero- , de materiales y de tiempo.

Sin importar el grado de perfección técnica o administrativa de un cambio propuesto, las personas lo adoptan o lo hacen fracasar. El comportamiento individual y grupal relativo a un cambio organizacional puede asumir distintas formas, los extremos van desde la aceptación a la resistencia implícita o retrasada.

La resistencia al cambio es una respuesta emocional y de comportamiento a amenazas reales o percibidas respecto de una rutina de trabajo establecida. Esta resistencia puede originar conflictos funcionales. Supongamos que la resistencia a un plan de reorganización o a un cambio en una línea de productos puede estimular un debate sano sobre los méritos de la idea que traiga por resultado una decisión mejor.

El inconveniente en la resistencia al cambio es el estorbo a la adaptación y al progreso que provoca. La resistencia al cambio no necesariamente aflora siempre de la misma forma, puede ser abierta, implícita, inmediata o diferida. Para una organización es más fácil enfrentar una resistencia abierta e inmediata donde los empleados respondan con quejas prontamente, lentitud en el trabajo o amenazas de huelga; y la más difícil es la resistencia

implícita o retrasada, ya que implica desaparición de la lealtad a la organización, pérdida de la motivación para trabajar, aumento de errores y mayor ausentismo por enfermedad. Del mismo modo, las acciones diferidas enturbian la relación entre el origen de la resistencia y la reacción a ella. Un cambio puede producir al inicio lo que parece ser apenas una reacción mínima, pero luego la resistencia aparece en semanas, meses e incluso años más tarde.

Las fuentes de resistencia al cambio se dividen, para facilitar su estudio, en individuales y organizacionales, aunque es importante señalar que en el mundo real se suelen entremezclar.

a) Resistencia individual: las fuentes individuales de resistencia al cambio residen en características humanas básicas como percepciones, personalidad y necesidades. Existen cinco razones que explican el por qué los individuos se resisten al cambio.

- Hábitos: cada día, cuando se dirige al trabajo o a la universidad, ¿recorre la misma ruta por las mismas calles? Es probable que sí, la mayoría de la gente encuentra una ruta única y la sigue habitualmente. Como seres humanos, somos criaturas de hábitos. La vida es bastante complicada y no necesitamos considerar toda la gama de opciones para los cientos de decisiones que tenemos que tomar a diario. Para enfrentar esta complejidad nos hacemos de hábitos o respuestas programadas. Pero cuando enfrentamos un cambio, esta inclinación a responder de la manera acostumbrada origina una resistencia.

Por Ejemplo

Si una persona se muda a un nuevo departamento al otro lado de la ciudad, significa que esa persona deberá cambiar de hábitos: levantarse 20 minutos antes, conducir por otras calles para llegar al trabajo, encontrar un lugar nuevo para estacionarse o fijar un horario nuevo para almorzar.

- Seguridad: las personas con mayor necesidad de seguridad, se resisten más al cambio porque amenaza su sentimiento de estar a salvo.

Por Ejemplo

Cuando la empresa Ericsson, fabricante de teléfonos celulares, anuncia el despido de 17.000 personas o la empresa Ford, fabricante de automóviles, introduce equipos nuevos, los empleados de ambas empresas temen que su trabajo esté en peligro.

- Factores económicos: otra fuente de resistencia de los individuos es la preocupación de que los cambios traigan una reducción en los ingresos. Los cambios en las tareas o rutinas establecidas también despiertan miedos de carácter económicos, si a las personas les preocupa no ser capaces de desempeñar esas rutinas o tareas de acuerdo

con sus estándares previos, especialmente, cuando el pago está vinculado a la productividad.

Por Ejemplo

Las empresas en un proceso de modernización, introducen altas tecnologías, reestructuras sus puestos de trabajo y adaptan los perfiles de cargo a las nuevas necesidades; por lo que los trabajadores se resisten a estos cambios que pueden afectar sus funciones y, por lo tanto, sus remuneraciones.

- Miedo a lo desconocido: la mayoría de los cambios reemplazan lo conocido con ambigüedad e incertidumbre.

Por Ejemplo

Los alumnos de tercero que son promovidos a cuarto medio, generalmente experimentan miedo a lo desconocido, dado que el próximo año posiblemente se ingrese a la educación superior, un nuevo sistema y desconocido. Se cambia lo conocido por lo desconocido, con el miedo o inseguridad asociada.

En una empresa, la introducción de la administración de calidad significa que los trabajadores de producción tendrán que aprender técnicas estadísticas de control de procesos. Algunos sentirán miedo de no poder hacerlo y quizás adopten una actitud negativa hacia el programa de administración de calidad o una conducta disfuncional cuando se les pida que apliquen las técnicas estadísticas.

- Procesamiento selectivo de la información: los individuos dan forma a su mundo mediante las percepciones que tengan de éste. Una vez que han conformado este mundo, se resisten a cambiar. Por lo tanto, los individuos son culpables de procesar selectivamente la información para dejar intactas sus percepciones, y comienzan a oir lo que quieren oír e ignoran la información que desmiente el mundo que crearon.

Por Ejemplo

Regresando al ejemplo de los trabajadores de producción que enfrentan la introducción de la administración de calidad, podemos decir que, quizás en este caso los empleados pasan por alto los argumentos con que sus gerentes les explican por qué es necesario el conocimiento de las estadísticas o cuales son los beneficios potenciales que les traerá el cambio de la gestión de la calidad.

b) Resistencia organizacional: la mayoría de las organizaciones son conservadoras por naturaleza y se resisten activamente a los cambios, como es el caso de los organismos gubernamentales, organizaciones eclesiásticas y empresas comerciales, entre otras. A continuación se estudian las razones de la resistencia organizacional al cambio.

- Inercia estructural: las organizaciones incorporan mecanismos para producir estabilidad. Como el caso del proceso de selección, donde se elige sistemáticamente a ciertas personas y se descarta a otras. La capacitación y otras técnicas de socialización refuerzan determinados requisitos, roles y habilidades. La formalización entrega la descripción de los cargos, reglas y procedimientos que los empleados deben obedecer.

Por Ejemplo

Las personas contratadas en una organización son elegidas para que se ajusten, son moldeadas y dirigidas para que se conduzcan de cierta manera. Cuando una organización enfrenta un cambio, la inercia estructural actúa como contrapeso para conservar la estabilidad.

- Enfoque limitado en el cambio: las organizaciones están compuetsas por varios subsistemas interdependientes y no es posible cambiar uno sin alterar los otros. Se debe tener presente que un cambio que afecta a un subsistema de la organización tendrá repercusiones importantes en otros subsistemas, por lo que, se debe considerar el cambio al sistema general de la organziación.

Por Ejemplo

Supongamos que la administración, de una empresa cualquiera, cambia los procesos tecnológicos sin modificar al mismo tiempo su estructura, es poco probable que se acepte el cambio tecnológico. Por lo tanto, los cambios que se limitan a subsistemas quedan incapacitados por el sistema general.

- Inercia de los grupos: inclusive si los individuos quieren cambiar su comportamiento, las normas de los grupos actúan como restricciones. Es posible que varios de los integrantes de un grupo se adpten al cambio introducido por la empresa, pero dada la inercia del grupo su cambio carece de importancia.

Por Ejemplo

Un trabajador sindicalizado podría aceptar de buena gana los cambios en su puesto que sugiere la administración, pero si las normas del sindicato dictan que los empleados se opongan a cualquier cambio unilateral de parte de la administración, tendrá que resistirse.

- Amenaza a la destreza: los cambios en los esquemas de las organizaciones pueden plantear una amenaza a la destreza de grupos especializados.

Por Ejemplo

Cuando se introdujeron las computadoras personales en las organizaciones, se concedió acceso directo a la información de la compañía a los administradores. Los empleados se resistieron a este cambio ya que creían que la computación descentralizada hacia el usuario final amenazaba las habilidades especializadas de quienes trabajaban en departamentos centralizados.

- Amenaza a las relaciones establecidas de poder: cualquier redistribución de la autoridad para tomar decisiones significa un peligro para las relaciones de poder establecidas en la organización.

Por Ejemplo

La introducción de una toma de decisiones participativa o de equipos autodirigidos, es la clase de cambio que supervisores y gerentes medios ven como una amenaza a las relaciones establecidas de poder.

- Amenaza a la asignación establecida de recursos: los grupos de la organización que manejan recursos de valor ven el cambio como un riesgo y tienden a estar descontentos con las nuevas propuestas y proteger el estado actual de las cosas.

Por Ejemplo

Si en una organización se realiza una reducción del presupuesto o un recorte de personal, quienes más se benefician de la asignación actual de los recursos se sentirán amenazados ante cambios que quizás repercutan en la distribución futura.

A continuación se mencionan y describe brevemente cada una de las posibles actitudes al cambio, que se reflejan tato a nivel individual como organizacional.

Cuadro Nº 2: Actitudes Frente al Cambio

ACTITUD FRENTE AL CAMBIO	DESCRIPCIÓN
ACEPTACIÓN	Se caracteriza por la cooperación y un apoyo entusiasta al cambio.
INDIFERENCIA	Se produce pérdida de interés en el trabajo y un comportamiento regresivo, es decir, la persona hace sólo lo que se le pide.
RESISTENCIA PASIVA	Es una actitud de no aprendizaje. La persona hace lo estrictamente necesario y no se interesa por nada en la organización.
RESISTENCIA ACTIVA	La persona retrasa el trabajo, no hace cosas fundamentales para completar un trabajo en grupo, se aleja de sus compañeros de trabajo. Es posible, que hasta cometa errores produciendo un sabotaje deliberado.

2.4.4. Técnicas para Manejar la Resistencia al Cambio

Existen seis técnicas para que los agentes del cambio o administradores internos del cambio manejen la resistencia al cambio, estas son:

- Educación y comunicación: la resistencia al cambio se reduce si se comunican a los empleados las razones del cambio ya que se presume que el origen de la resistencia es la poca o nula información que se maneja. Si se informa a los empleados de todos los hechos y se aclaran los malentendidos, la resistencia cede. La comunicación se logra a través de la comunicación directa y en persona, memorandos, presentaciones en grupos e informes. Esto funciona siempre y cuando el origen de la resistencia sea una comunicación inadecuada y que las relaciones entre trabajadores y la alta dirección se caractericen por la confianza y credibilidad mutua, si no se dan estas condiciones es poco probable que el cambio tenga éxito.

- Participación: resulta difícil que los individuos se resistan a una decisión de cambio de la cual fueron parte. Antes de emprender un cambio, es necesario incorporar al proceso de decisión a quienes se oponen. Suponiendo que los participantes cuentan con la capacidad de dar una aportación significativa, su participación disminuye la resistencia, se obtiene su compromiso y aumenta la calidad de la decisión del cambio. Aparte de estas ventajas hay aspectos negativos como la posibilidad de que la solución sea mala y que se pierda mucho tiempo.

- Facilitación y apoyo: los agentes del cambio pueden ofrecer una serie de medidas de apoyo para vencer la resistencia. Cuando el miedo y la angustia de los empleados son intensos, para facilitar su ajuste se recurre al asesoramiento, capacitación en nuevas destrezas o un período breve de ausencia pagada. Los inconvenientes de esta táctica

son el tiempo y altos costos, además su implementación no ofrece ninguna seguridad de éxito.

- Negociación: otra forma de que los agentes del cambio manejen las posibles resistencias es canjear algo de valor por una reducción en la oposición. Supongamos que la resistencia se centra en unos pocos individuos poderosos, se puede negociar un paquete de recompensas que satisfaga sus necesidades. La negociación como táctica puede ser necesaria cuando la resistencia procede de una fuente poderosa, sin embargo, no se pueden ignorar sus altos costos. Además, existe el riesgo de que si el agente de cambio negocia con una parte para doblegar su resistencia, se abra la posibilidad de que otros individuos con poder le demanden lo mismo -chantajeen-.

- Manipulación y cooptación: la manipulación se refiere a los intentos de ejercer una influencia encubierta. Distorsionar los hechos para hacerlos aparecer más atractivos, esconder la información indeseada y crear rumores falsos para que los empleados acepten el cambio son ejemplos de manipulación. La dirección de la empresa manipula si amenaza falsamente con el cierre de una fábrica en caso de que los empleados no acepten un recorte en sus salarios. Por otra parte, la cooptación es una forma de manipulación y participación, consiste en comprar a los cabecillas de los focos de resistencias otorgándoles un papel importante en la decisión del cambio. Se busca su consejo, no para tomar una mejor decisión sino que para obtener su apoyo.

Manipulación y *Cooptación* son mecanismos relativamente baratos y fáciles para ganarse el respaldo de los adversarios, pero si se descubren estos mecanismos, la credibilidad del agente de cambio se verá disminuida notablemente, y es probable que la organización deba comenzar el proceso de cambio de nuevo.

- Coerción: es la aplicación directa de amenazas o fuerza sobre quienes se resisten. La coerción se puede presentar como: amenazas de transferencia, pérdida de ascensos, evaluaciones de desempeño negativas y cartas de recomendación malas. Las ventajas e inconvenientes de la coerción son las mismas que las de la manipulación y la cooptación.

Realizar ejercicios del nº 13 al 16

CLASE 09

2.5. Planeación y Administración del Cambio

Resulta fácil definir que el diagnóstico como una actividad y la intervención como el proceso de planear y llevar a cabo el cambio, en donde se separan ambos conceptos. Sin embargo, en la práctica esto no es cierto, tal como lo señalara Schein en el año 1969, cuando se penetra en un sistema humano para proceder a un diagnóstico, de hecho se está haciendo una intervención. Por lo que, estos conceptos se encuentran intimadamente relacionados.

Una vez que se ha hecho el diagnóstico y se ha proporcionado retroinformación al cliente -la organización-, es el momento de planear los pasos apropiados para atacar los problemas que se han identificado en la fase de diagnóstico y determinar un estado futuro favorable para la organización. La orientación de la fase de planeación deberá constituirse por un conjunto de conceptos coherentes y relacionados entre sí, una teoría, un modelo y un marco conceptual de referencia.

A continuación nos abocaremos a definir, primero, lo que es una intervención y, luego, se estudiara detalladamente el proceso de planeación y realización del cambio.

Definición de Intervención

Argyris definió intervención como penetrar en un sistema de relaciones ya en marcha para situarse entre dos o más personas, grupos u objetos, con el fin de ayudarles. Esta definición tiene una suposición implícita que ha de hacerse explícita: *el sistema existe independientemente de quién interviene*.

Según Argyris, la captación de datos de una organización es intervenir en ella, lo que apoya la idea de Schein y la afirmación de que las fases del desarrollo organizacional no son discontinuas. Sin embargo, respecto a esta fase del desarrollo organizacional debemos pensar basándonos en alguna actividad, acontecimiento o alguna secuencia planeada de sucesos que surgen como resultado del diagnóstico y de la retroinformación.

Por Ejemplo

El proceso de avanzar de un modo funcional, de organizar a una forma de proyecto, independiente del tiempo que esto demore incluso meses, puede constituir una intervención del desarrollo organizacional. Otra posible intervención sería un hecho particular que tome un período relativamente corto.

Cualquier actividad puede servir como una intervención del desarrollo organizacional siempre que el acontecimiento cumpla con las siguientes características:

- Responda a una necesidad real de cambio sentida por parte del cliente, es decir, por la organización.

- Incluya a la organización "cliente" en el proceso de planeación y realización del cambio; es decir, en la intervención.

- Se orienta o lleve a un cambio en la cultura de la organización.

2.5.1. Planeación de la Intervención o Cambio

A menos que dentro de la organización "cliente" exista una cierta predisposición para el cambio, los criterios y definiciones no son más que un ejercicio académico. Los teóricos se expresan en distintos sentidos pero todos coinciden, en cuanto al cambio de la organización e individual, en que si no hay dolor tampoco hay cambio.

Lo anterior se traduce en que, a menos que suficientes personas claves de la organización sientan una verdadera necesidad de cambio, es posible llevar a cabo una intervención; en caso contrario, es probable que no se dé ningún cambio o al menos ninguno planeado y administrado.

Predisposición para el Cambio

En ocasiones la determinación de la predisposición es directa: las ventas de la compañía han disminuido de manera significativa, los costos han aumentado tanto que ya no se obtiene ganancia, la rotación y el ausentismo de personal son notorios en comparación con otras empresas, la moral de la organización nunca ha estado tan baja o la estrategia de mercado ya no está dando resultado; todos los casos anteriores son ejemplos manifiestos y directos de necesidad de cambio.

En los casos anteriormente nombrados o en otros casos, quizás no todo el mundo sepa ver o comprender la necesidad de cambio. En semejante situación, se debe generar la necesidad que puede hacerse mediante dos formas.

- La primera consiste en reunir información acerca de la situación actual y contrastarla con las metas que la organización tendría que haber alcanzado, es decir, comparar los logros reales con los deseados y con la misión de la organización; si la diferencia es apreciable, los miembros de la organización sentirán la necesidad de reducir esa diferencia. En este caso, se conoce el estado deseado; lo que no se conoce es que tan lejos de lo deseado se encuentra la máxima actuación real de la organización. Lo anterior, nos permite

concluir que al contrastar lo real con lo deseado se crea la motivación necesaria para el cambio.

- La segunda manera de crear conciencia de la necesidad de cambio consiste en describir un estado futuro más deseable. Los miembros de la organización quizás se sientan satisfechos con el estado actual y, por lo tanto, no sientan necesidad alguna de cambio, a menos que se les presente una posibilidad de algo mejor y más deseable. Esto puede significar un arduo trabajo y una modificación considerable del modo en que se lleva a cabo el trabajo, pero la nueva misión y las diferencias en cómo se realizará el trabajo son un atractivo suficiente para que se genere motivación respecto a ese estado futuro o más deseable.

Aún cuando el hecho de cobrar conciencia de la necesidad de cambio puede realizarse de dos formas, el principio es el mismo. Presentar a los individuos una discrepancia entre lo que es y lo deseado creará cierta tensión, y la motivación se centrará en reducir esa tensión avanzando hacia el estado más deseado.

Preparar al cliente -organización- para el cambio o la predisposición, es lo que Lewin llamaba fase de descongelación. Descongelar es crear situaciones que favorezcan la separación del cliente del estado actual, ya que se ha deshecho el estado mental y emocional del cliente y, por lo tanto, es más fácil llevarlo a considerar el cambio e incluso aceptarlo.

Poder y Liderazgo

Además de determinar la predisposición y de preparar la organización “cliente” para el cambio al contrastar lo real con lo deseado, también deben ocurrir otras actividades de planeación. Una de las funciones del liderazgo es velar para que se desarrolle el estado futuro. La organización debe preocuparse más por determinar el futuro que por el modo de llegar hasta él. Lograr el compromiso de los miembros de la organización con el estado futuro mediante un plan es un triunfo, y obtener su compromiso con la puesta en práctica del plan es algo aún más importante. Otra función del liderazgo es cerciorarse de que el plan para el futuro procede, y luego generar entusiasmo dentro de la organización para que esté respaldada la transición.

En la mayoría de las organizaciones existen líderes formales e informales. Generalmente, al emprender un cambio no se toma en cuenta a este último grupo. Si existe un sindicato, los líderes sindicales deben estar implicados en el cambio y respaldarlo. Todos los gerentes claves que encabezan las distintas casillas de la organización tienen que participar también; sin embargo, hay quienes de vez en cuando influyen informalmente en la opinión de las personas.

Por Ejemplo

En una organización como la NASA (Administración Nacional de Aeronáutica y del Espacio), el liderazgo informal tiene su origen en los científicos e ingenieros que no figuran en la línea de gerentes formales de operaciones, sino que por sus cualidades individuales son gente respetada. Se solicita su parecer acerca de muchos asuntos, por lo que son influyentes. Si estas personas altamente respetadas no respaldan la labor de cambio, la resistencia al cambio entre los miembros de la organización será mayor de lo que sería en otro caso. Por lo tanto, lo prudente es que desde los inicios del proceso de planeación se analice con estos líderes informales el cambio que se necesita y lo que es más deseable para el futuro de la organización.

También informal y muy poderoso es el proceso político, el cual no suele ser tratado en forma abierta y mucho menos en reuniones formales dentro de la organización. Se entenderá por "proceso político" a los procesos y actividades que una organización adopta por su propio interés, o por el interés particular de un grupo. Cuando los miembros de la organización se enfrentan a un cambio organizacional rara vez preguntan "¿Cuál es el plan para el futuro?", sino que en forma abierta preguntan "¿Cómo nos afectará este cambio?". Esto no es algo correcto o incorrecto, no es posible definirlo pues responde más a una cuestión de naturaleza humana.

De esta forma, durante la fase de planeación es imperativo atacar estas preocupaciones políticas motivadas por el interés personal. Es decir, es imperativo que se dé respuesta a la pregunta implícita "¿Qué obtendré de esto?". La respuesta proviene de algunos ejemplos de las ventajas que aportará al estado futuro el cambio, estas son:

- Una misión y una finalidad más inspiradoras que tienen mayor significado.
- Un conjunto de metas y objetivos más claros y sensatos en cuanto a su logro.
- Un lugar más participativo y agradable dónde trabajar.
- Un sistema de recompensas más flexible y que responda a las diferencias individuales.
- Una estructura más descentralizada que brinde al trabajador mayor autonomía y capacidad de respuesta al cliente.
- Un sistema de información gerencial que maneje datos pertinentes, actuales y útiles.
- Un conjunto de prácticas gerenciales que engendren confianza

Con estos ejemplos, el futuro puede comenzar a responder a los intereses personales de los individuos. Se necesitará mayor especificación en lo que respecta a los enunciados anteriores.

Realizar ejercicio nº 17

CLASE 10

2.5.2. Administración del Proceso de Cambio

Un arduo trabajo para el agente de cambio es administrar el proceso de cambio, las personas jamás saben con certeza que se planea; aun más, sigue la ley de Murphy "si algo puede andar mal, andará mal". Además, la política organizacional se encuentra siempre presente y, a fin de cuentas, el cambio afecta emocionalmente a todos. Incluso con estas restricciones y con la perspectiva de que administrar el cambio no siempre es algo manejable, es útil que se tomen en cuenta determinados principios y directrices que se caracterizan como las etapas de la administración del cambio.

Etapa 1: Desprendimiento del pasado, una vez que se ha decidido y planeado el cambio, o que ya está en proceso, es importante dedicar energía y tiempo a desprenderse del pasado ya sea de un programa, proceso, producto, de una situación geográfica o de un grupo de personas con las que se ha estado trabajando anteriormente. Puede celebrarse un acto para reconocer de modo formal que la organización ya no pondrá en práctica un determinado programa dispuesto por ella y en el que contribuían individuos personalmente relacionados con él. El acto puede tener carácter de celebración y al mismo tiempo demostrará claramente que el programa ya no seguirá en funcionamiento.

Por Ejemplo

En la NASA había necesidad de suprimir un determinado programa para dar lugar a un programa nuevo y diferente. Dicho programa había implicado investigación y desarrollo referente a un cohete utilizado por la NASA y la fuerza aérea, que paulatinamente se había vuelto obsoleto. Sin embargo, el departamento de investigación y desarrollo siguió llevando adelante el programa para el cohete, como si este fuera a existir siempre y debiera mejorarse constantemente. Pero debido a la cambiante tecnología de los cohetes, las cosas no iban a ser así. Después de casi 20 años dedicados a ese programa, se requirió reasignar a los ingenieros y técnicos afectados, o bien alentarlos a que anticiparán su retiro; su cambio se produjo de modo seguro y repentino. Antes de emprender un nuevo programa y debiendo adquirir algún nuevo conocimiento y aprender nuevas habilidades, la alta gerencia celebró un acto breve, casi como una ceremonia. Frente al edificio de la administración, se instaló una mesa cubierta con un paño negro, debajo del paño se ocultaba una reproducción a escala del cohete antiguo. Después de descubrir la mesa, los gerentes hablaron acerca del programa original y de las personas que habían participado en él. Todas las personas brindaron y se procedió a cubrir nuevamente la mesa, enterrándolo de manera simbólica. Luego, el jefe de la organización dio una breve explicación del nuevo programa que sustituía al anterior. Este acontecimiento duró menos de 30 minutos, y con él se lograron dos cosas: un acto simbólico que señaló el final del programa y un reconocimiento a quienes se habían relacionado con él.

Tal vez no sea necesario celebrar una ceremonia fúnebre, como una forma de desprenderse del pasado, pero sí deben tomarse en consideración dos principios críticos de gerencia relacionados con la emoción humana: i) el principio del asunto inacabado y, ii) hacer un llamado al orgullo de las personas en vez de ignorarlo.

Etapa 2: Administración de la transición, crear un equipo que cuide de la transición puede ser algo muy importante y útil para el proceso de cambio. Mientras más amplio y poderoso sea el esfuerzo de cambio, más atención habrá de concederse al proceso de administrarlo. Una comisión temporal o una reunión del cuerpo de trabajo tal vez no sirvan para esta finalidad, lo prudente sería nombrar a una persona para que dedique todo su tiempo a la administración de esta transición, junto con otras personas de tiempo parcial.

Según Nadler[9] en el año 1981, existen otros factores importantes para el manejo del proceso de cambio, estos son:

- Participación: para lograr la entrega total es crítico que se relacione a los miembros de la organización con la planeación de cómo alcanzar las metas. Con el fin de lograr el compromiso resulta beneficioso incluir a las personas en las decisiones que las afectarán directamente.

[9] Autor reconocido en el área del Desarrollo Organizacional.

- Palancas múltiples: a menudo los encargados del cambio confían demasiado en las palancas de un solo sistema para llevar la organización hacia el cambio deseado. La palanca que se escoge con mayor frecuencia es la estructura. No obstante, la intervención que se asociada mayormente a la falta de éxito es el cambio de estructura organizacional. Dado que, cuando se realiza un cambio estructural es probable que exista la necesidad de practicar también cambios en el sistema de información de la gerencia y en el sistema de recompensas, para que refuercen estas nuevas prácticas y aseguren el éxito general de la labor de cambio. Se debe tener presente el hecho de que las organizaciones son sistemas abiertos y dinámicos, y que el cambiar exitosamente una organización exige que se preste atención a la multiplicidad de sus subsistemas o palancas y el esfuerzo general de toda la organización.

- Retroinformación: con el fin de conservar el impulso y la energía positiva orientados hacia el cambio de meta debe ayudarse proporcionando retroinformación a los miembros de la organización acerca de los adelantos logrados. Los informes periódicos de esos adelantos, la información complementaria incluida en el sistema de información de la gerencia, la organización de breves actos de celebración cuando se alcanza algún cambio importante, son ejemplos de cómo vigilar y regular el avance, y de cómo proporcionar una retroinformación relevante a todos los miembros de la organización.

- Símbolos y lenguaje: para mantener enfocados y orientados a los miembros de la organización, resulta beneficioso contar con algún símbolo o lema que represente las metas del cambio. No siempre es posible enunciar las metas del cambio a través de declaraciones sencillas. Aunque una nueva misión o estrategia puede estar claramente definida en la mente de la alta gerencia, al ponerla por escrito puede introducirse en la mente de la mayoría de las personas de la organización como algo vago y abstracto. El uso de un símbolo puede ayudar no sólo a simplificar y aclarar la meta del cambio, sino también a atraer la imaginación y el entusiasmo de los miembros de la organización.

Por Ejemplo

La línea aérea más grande de Europa llamada British Airways realizó un programa de capacitación para instructores de gerentes de línea que fueron seleccionados, se les capacitaba para que ayudaran a la realización de un programa con duración de una semana llamado “Ante todo Administrar Personas” o MPF para gerentes de línea intermedia o por encima de ella, comprendiendo más de 1.000 gerentes. Aunque incluido en un objetivo de capacitación de instructores, el objetivo más amplio era el adoctrinamiento de 16 gerentes, escogidos cuidadosamente y de alto potencial en capacidad, para exponer de manera razonada la sustentación del programa específico de MPF y para el esfuerzo de cambio cultural general de la organización British Airways. Su mandato más importante exigía que modelaran los nuevos comportamientos asociados a la cultura deseada, se les llamó “Portadores de Cultura” y serían los encargados de ayudar a lograr el cambio, se les asigno el símbolo de una palanca con una empuñadura y un lema.

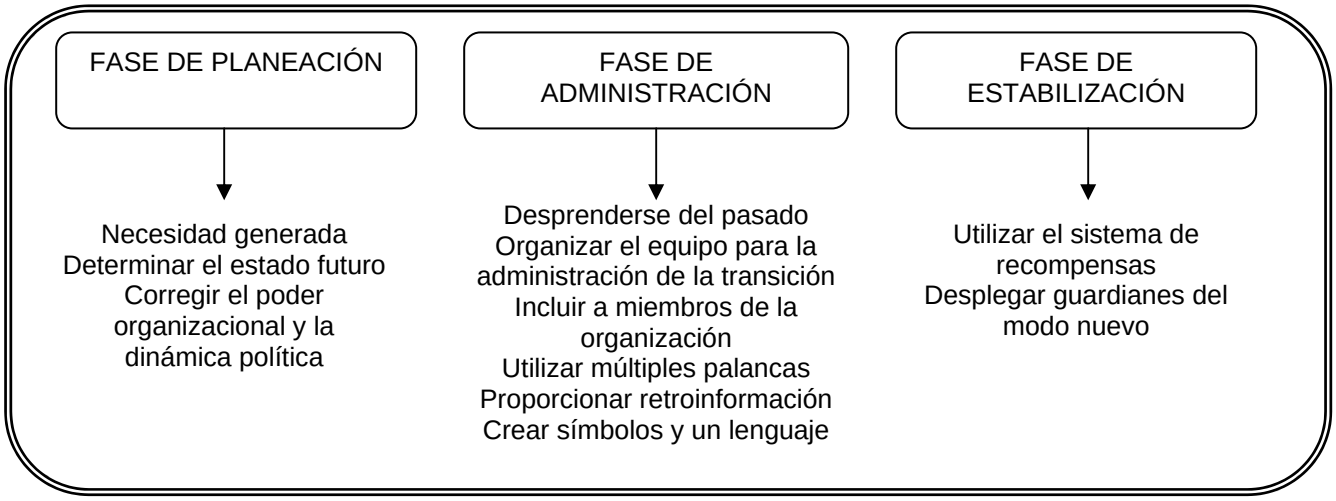
Etapa 3: Estabilización del cambio, el proceso de estabilización del cambio deberá comenzar durante la fase de desprendimiento. Para los miembros de la organización tiene la misma importancia enterarse de lo que será diferente, que el estar informados acerca de lo que no cambiará. Durante épocas de cambios importantes, cuando las personas ven con claridad lo que no está cambiando entre todo lo que sí cambia, tienen algo estable a lo que aferrarse. Aun cuando una organización esté cambiando su estrategia y su estructura, todavía cabe recompensar a la gente por su actuación anterior a base de méritos, a pesar de que esté produciéndose un cambio considerable. De esta forma, las personas pueden contar con que sus recompensas se administrarán igual que antes, y este conocimiento de estabilidad les ayudará a hacer frente a la incertidumbre.

Todos los sistemas de recompensas son importantes para estabilizar el cambio una vez que se encuentre en marcha. A medida que surgen nuevas prácticas y las personas empiezan a comportarse de modo que propicien el avance de la organización hacia las metas del cambio, deberá desplegarse el sistema de recompensas para que refuerce estos nuevos comportamientos y orientaciones correctas.

Agradecer pública y formalmente a las personas el que hayan ayudado a la organización a avanzar en el sentido del cambio, servirá no sólo para reforzar y estabilizar los nuevos comportamientos, sino que también enviará una clara señal para los demás de lo que son los comportamientos correctos.

Un proceso final para la estabilidad del cambio es disponer que determinados miembros de la organización cumplan el rol de guardianes del nuevo modo de hacer las cosas, desempeñando la función de modelos del papel que se va a desempeñar. Siempre que estas personas se hayan escogido con cuidado y se les coloque en forma estratégica en la organización, es decir, que sean vistos como poderosos líderes y representantes del futuro, pueden ayudar en forma considerable a estabilizar el cambio.

Cuadro Nº 3: Modelo para la Administración del Cambio



Este modelo es una representación gráfica de las etapas de la administración del cambio y la planeación de la intervención.

2.6. Criterios para una Intervención Eficaz

En la literatura se especifican algunos criterios similares para las actividades primordiales del intervencionista o profesional del desarrollo organizacional. Los que a continuación de analizan:

- Información válida y útil: se define como aquello que describe los factores más sus interrelaciones, que crean el problema para el sistema cliente. Según Argyris, la información que el profesional del desarrollo organizacional ha obtenido de parte del "cliente" y por su cuenta, refleja lo que percibe y lo que perciben las personas de la organización, lo que consideran como sus preocupaciones, lo que sienten como complejidades y lo que les gustaría que se cambiara. Si varios diagnósticos que son realizados en forma independiente conducen a la misma intervención, significa que los datos reunidos por el profesional son válidos.

- Libre elección: este criterio dice que el lugar para la toma de decisiones está en el sistema cliente y que el cliente recibe opciones para la acción. Ninguna acción particular o específica es automática ni está preordenada ni impuesta. Una elección es libre en el grado en que los miembros pueden escoger un curso de acción con la mínima oposición interna, en el que puedan definir los caminos que le permitirán alcanzar la consecuencia perseguida, relacionar la elección con sus necesidades fundamentales y lograr dentro de sus necesidades un nivel realista de aspiración. Por lo tanto, la libre elección implica que los miembros sean capaces de explorar todas las alternativas que consideren importantes y escoger las que sean fundamentales para sus necesidades.

- Compromiso interno: se refiere a que el cliente es dueño de la elección hecha y se siente responsable de llevarla a la práctica. Los miembros de la organización actúan con base en su propia elección, ya que ésta responde a necesidades individuales y organizacionales. Las tareas principales de elección y de compromiso interno se lograrán si el profesional del desarrollo organizacional incluye al cliente en la planeación y puesta en práctica de la intervención.

Realizar ejercicios del nº 18 al 19

CLASE 11

3. CULTURA ORGANIZACIONAL

Todas las personas tenemos una personalidad única, un conjunto de rasgos relativamente permanentes y estables que determinan la forma en que nos relacionamos con los demás. Cuando decimos que alguien es cordial, relajado, tímido o agresivo, describimos rasgos de personalidad. Las organizaciones también tienen una personalidad y la llamamos cultura.

Según Robbins, la cultura organizacional se define como un sistema de significados e ideas que comparten los integrantes de una organización y que determina en buena medida cómo se comportan entre ellos y con la gente de afuera. Representa una percepción común de los miembros que influye en su conducta. En toda organización hay valores, símbolos, ritos, mitos y usos que han evolucionado con el tiempo.

Estos valores y experiencias determinan en gran parte lo que perciben los empleados y cómo reaccionan a su mundo. Cuando enfrentan problemas o dificultades, la cultura de la organización influye en lo que pueden hacer y en su manera de conceptuar, definir, analizar y resolver los problemas. Mientras que Kinicki la define como el conjunto de supuestos compartidos e implícitos que se dan en un grupo, el cual determina la manera en que el grupo percibe sus diversos entornos, piensa respecto de ellos y reacciona a ellos mismos.

La cultura implica tres cosas. En primer lugar, la cultura es una percepción dado que los individuos perciben la cultura en lo que ven, oyen o experimentan en la organización. En segundo lugar está el aspecto compartido de la cultura, aunque los individuos tengan antecedentes diferentes o trabajen en diversos niveles de la empresa, describen la cultura de la organización con términos semejantes. Finalmente, la cultura es una expresión descriptiva, esto se refiere a la manera en que los integrantes perciben la organización.

3.1. Origen y Características de la Cultura Organizacional

Las costumbres, tradiciones y la manera de hacer las cosas de una organización se deben principalmente a lo que se ha hecho antes y al grado de éxito que han tenido esos esfuerzos. El origen de la cultura de una organización manifiesta la visión o la misión de sus fundadores. Su intención puede ser enérgica o puede tratar a los empleados como familiares

. Los fundadores establecen la primera cultura proyectando una imagen de lo que debe ser la organización. El siguiente cuadro muestra la dinámica de la construcción de una cultura organizacional.

Cuadro Nº 4: ¿Cómo Nace la Cultura de una Organización?

Recientes estudios han comprendido al fin como nace la cultura de una organización estudiando a un par de monos. Lo anterior se explica en doce pasos:

Deja a 20 monos en una habitación cerrada.

Cuelga del techo una banana y pone una escalera para poder alcanzarla. Asegúrate de que no exista ningún otro modo de llegar a ella, que no sea la escalera.

Instala en el techo un sistema que haga caer una lluvia de agua helada en toda la habitación cuando un mono empiece a subir la escalera.

Los monos aprenden rápidamente que no es posible subir evitando la lluvia.

Luego reemplaza a uno de los 20 monos por uno nuevo. Inmediatamente va a intentar subir y sin entender el porqué….

….será golpeado a palos por otros monos.

Reemplaza ahora a uno de los viejos monos por uno nuevo. Al subir éste la escalera, el mono introducido antes que él…

…será el que más fuerte le pegue, sin saber porque le está pegando.

Continúa el proceso hasta cambiar los 20 monos originales que dando únicamente monos nuevos.

Ahora ninguno intentará subir la escalera, más aún si alguno tratara de hacerlo sería golpeado por el resto sin que ninguno supiera el porqué.

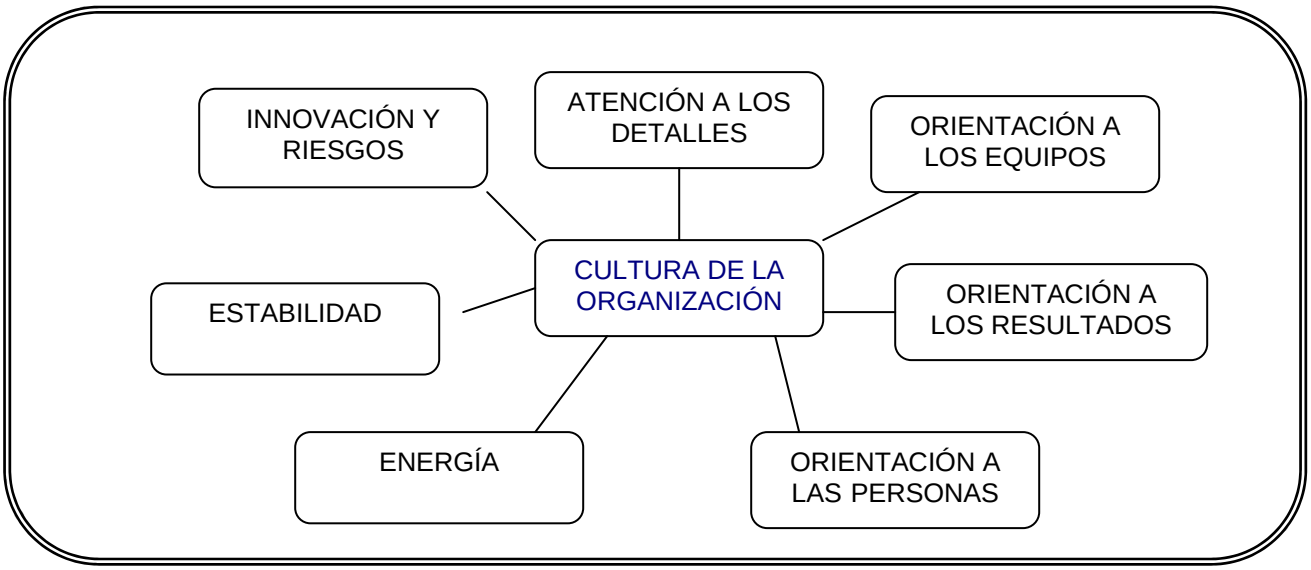
Por eso, cuando preguntas a un empleado porque las cosas funcionan de cierta manera en la empresa, te dice: *"Porque siempre ha sido así desde que yo empecé a trabajar aquí"*.

Bueno, ya sabes como nace la cultura de una empresa.

Dimensiones de la Cultura de una Organización

La esencia de la cultura organizacional es captada por varias dimensiones, tal como lo observamos en el siguiente cuadro, que van de alto a bajo y que explican algo que no es muy característico de la cultura (bajo) o muy característico (alto). Evaluar una organización en base a estas siete dimensiones nos entrega un cuadro compuesto de la cultura de una organización. En muchas empresas es habitual que se acentúe una dimensión más que las demás y que sea la que les confiere una personalidad y determina la forma de trabajar de los miembros.

Figura Nº 7: Dimensiones de la Cultura de una Organización



A continuación se presenta cada dimensión:

- Innovación y riesgos: grado en que se alienta a los empleados a innovar y correr riesgos.
- Estabilidad: grado en que las decisiones y actividades de la organización tienden al mantenimiento del status quo.
- Energía: grado en que los empleados son enérgicos y competidores en lugar de cooperadores.
- Orientación a los equipos: grado en que el trabajo se organiza en equipos más que en individuos.
- Orientación a las personas: grado en que las decisiones gerenciales toman en cuenta los efectos en la gente de la organización.
- Orientación a los resultados: grado en que los gerentes se centran en los resultados más que en la manera de alcanzarlos.
- Atención a los detalles: grado en que se espera que los empleados den muestras de exactitud, análisis y atención a los detalles.

Por Ejemplo

En la empresa Sony el enfoque de la dimensión de la cultura organizacional, es en la innovación de productos (innovación y riesgos). Esta compañía se encuentra permanentemente desarrollando nuevos productos -se orienta a resultados-, y las decisiones, conductas y actividades laborales de los empleados apoyan esa meta, aportando con sus ideas, sugerencias y percepciones del mercado.

Tipos de Culturas

Aunque todas las organizaciones tienen culturas, no todas las culturas causan el mismo impacto en el comportamiento y en los actos de los empleados. Es así como, las culturas fuertes son aquellas en que los valores fundamentales están muy arraigados y difundidos, y ejercen mayor influencia en los empleados que las culturas débiles. Cuanto más acepten los empleados los valores fundamentales de la organización y cuanto más se comprometan con ellos, más fuerte es la cultura. Que la cultura de una organización sea fuerte o débil depende de factores como su tamaño, antigüedad, rotación de los empleados y fuerza con que se originó la compañía.

Algunas organizaciones no dejan en claro qué es importante y qué no, y esta falta de claridad es característica de las culturas débiles. En este caso, es probable que la cultura no ejerza mucha influencia en los gerentes. Sin embargo, la mayoría de las organizaciones tienen culturas moderadas o fuertes.

Los empleados de organizaciones con culturas fuertes están más comprometidos con la empresa que los empleados de organizaciones con culturas débiles. Las organizaciones con culturas fuertes también aprovechan sus actividades de reclutamiento y socialización para fomentar la dedicación de los empleados. Existen cada vez más pruebas de que las culturas fuertes se relacionan con alto desempeño organizacional, dado que cuando los valores son claros y aceptados los empleados saben lo que tienen que hacer y lo que se espera de ellos. La desventaja de una cultura fuerte impide a los empleados ensayar nuevos métodos, particularmente, durante periodos de cambios acelerados.

Cómo Aprenden la Cultura los Empleados

La cultura se transmite a los empleados de varias maneras. Las formas de transmisión más importantes son las anécdotas, los ritos, los símbolos materiales y el lenguaje, las que se explican a continuación:

Anécdotas: son narraciones sobre hechos o personas significativas, casos de los fundadores, reglas que se rompen, reacciones a errores del pasado, entre otras.

Por Ejemplo

En la empresa NIKE cuando cuentan la historia de cómo uno de sus fundadores, Hill Bowerman, entró en su taller y vació caucho en la waflera de su esposa para hacer un mejor zapato de carreras festejan y promueven el espíritu de innovación de dicha organización. Estas anécdotas aportan ejemplos con los que los empleados aprenden.

Ritos corporativos: son secuencias repetidas de actividades que expresan y refuerzan los valores de una organización, las metas que son más importantes y que personas son fundamentales.

Por Ejemplo

Una empresa de venta de cosméticos realiza una ceremonia anual de premiación entre sus vendedores. La ceremonia tiene lugar en un gran auditorio, sobre un escenario dispuesto frente a un numeroso público. Se premia a los vendedores que cumplieron con sus metas de ventas con varios regalos, tales como alfileres de oro y diamante, pieles y autos. El espectáculo es motivador ya que se reconoce públicamente el desempeño sobresaliente en las ventas. Además, este rito refuerza la determinación y el optimismo de sus fundadores.

Símbolos materiales: cuando una persona entra en varios negocios tiene una impresión del lugar, una percepción de su estilo ya sea formal, casual, divertido o serio. Estas impresiones demuestran el poder de los símbolos materiales para crear la personalidad de una organización. La disposición de las instalaciones, la ropa de los empleados y los autos que se prestan a los ejecutivos son ejemplos de símbolos materiales. Otros son el tamaño de las oficinas, la elegancia del mobiliario, las gratificaciones de los ejecutivos, lugares reservados de estacionamiento, entre otros. Los símbolos materiales comunican a los empleados qué es importante, el grado de igualdad que quiere la dirección y los comportamientos (arriesgado, conservador, participativo, individualista o conservador) que se esperan y se consideran apropiados.

Por Ejemplo

En Estados Unidos, una empresa proveedora de tecnología para radiodifusoras tenía un importante símbolo material. Se trataba de un viejo taladro dentado que los fundadores compraron por dos dólares en una tienda de descuento. Este taladro simbolizaba la cultura de la compañía de *"taladrar para resolver los problemas"*. Todos los meses el taladro se pone en manos de un empleado que haya sido reconocido por su trabajo sobresaliente. Se espera que el ganador de cada mes personifique el taladro de alguna manera y conciba una nueva regla para portarlo. Un empleado instaló un autoadhesivo de Bart Simpson, otro le añadió una antena para hacerlo inalámbrico. El icono de la compañía transmite la cultura aunque la organización evoluciona y cambia.

Lenguaje: muchas organizaciones usan el lenguaje como modo de identificar a los miembros de una cultura. Al aprender este lenguaje, los miembros dan fe de que aceptan la cultura y de que están dispuestos a conservarla. Con el tiempo, las organizaciones acuñan términos para el equipo, el personal clave, proveedores, clientes, procesos o productos relacionados con su negocio. Los nuevos empleados se sienten agobiados con la jerga de la organización, pero poco a poco se convierten en parte natural de su lenguaje. Una vez que se aprende, este lenguaje actúa como denominador común que une a los miembros de una cultura.

Por Ejemplo

Los empleados de Microsoft tienen su vocabulario exclusivo:

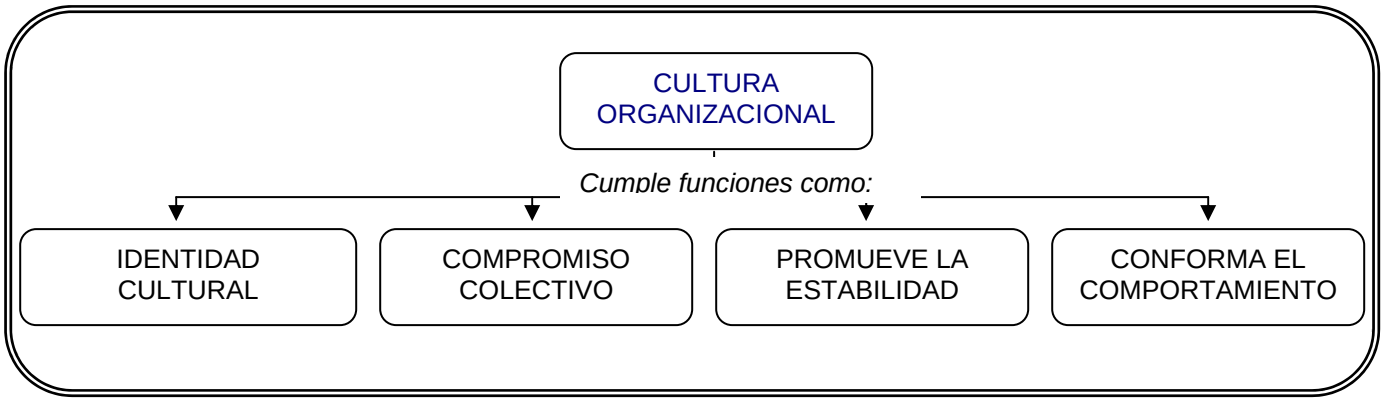
- *Judo de trabajo*: arte de desviar un trabajo hacia otro compañero sin dar la impresión de que uno lo evita.
- *Comerse su comida de perro*: estrategia de usar los programas o productos de software propios en las primeras etapas para ponerlos a prueba, aun si no es agradable.
- *Comida plana*: artículos de las máquinas tragamonedas que pueden pasarse por debajo de la puerta de un colega que trabaja enfebrecido para cumplir con su plazo.
- *Correo de cara*: ir a hablar con alguien en persona.
- *Marcha fúnebre*: la cuenta regresiva para lanzar un producto nuevo.

CLASE 12

3.2. Funciones de la Cultura Organizacional

Como se muestra en la siguiente figura, la cultura de una organización cumple cuatro funciones, los cuales se explicarán a través de ejemplificaciones en una empresa específica.

Figura Nº 8: Funciones de la Cultura Organizacional



Dar a los miembros una identidad organizacional, es una función clave de la cultura organizacional dado que son los miembros de la organización los que dan vida a la cultura.

Por Ejemplo

La empresa 3M es conocida por ser una organización innovadora que busca constantemente la creación de nuevos productos. Una forma de promover la innovación es apoyar la investigación y creación de nuevos productos y servicios. Establecen habitualmente las ventas futuras con base en el porcentaje de ventas que debe lograrse con los nuevos productos. Esta identidad se refuerza mediante la creación de retribuciones que fortifiquen la innovación. Para esto, 3M tiene su versión del premio Nobel para empleados innovadores, cada año se entregan varios de estos premios a empleados cuyos nuevos productos han alcanzado niveles de ingresos y utilidades significativas.

Facilitar el compromiso colectivo, la cultura organizacional permite facilitar el compromiso de las personas con la organización.

Por Ejemplo

Uno de los valores corporativos de 3M es ser "una empresa de la cual sus empleados estén orgullosos de ser parte". Las personas a quienes agrada la cultura de 3M tienden a permanecer con la organización largos períodos. Casi 24.000 de sus empleados han trabajado en la empresa más de 15 años, y 19.600 más de 20 años.

Promover la estabilidad del sistema social: la estabilidad del sistema social refleja el grado en que se percibe al entorno laboral como positivo y reforzador, mientras que los conflictos y cambios se administran de manera efectiva.

Por Ejemplo

Incluso en tiempos difíciles, la empresa 3M no se ha convertido en un entorno de trabajo mezquino o miserable. Se ha visto obligada a prescindir de 4.500 trabajadores; pero lo hace poco a poco y ante todo con renuencia. Esta estrategia la ha ayudado a mantener un entorno laboral positivo ante la adversidad. Además, intenta promover la estabilidad mediante una cultura de promoción de su personal, una política de contrataciones estratégica que garantice la captación oportuna de profesionales recién titulados y capaces, y una política de despidos que brinda a los trabajadores que serán despedidos, seis meses para encontrar otro trabajo en 3M antes de ser despedidos.

Conformar el comportamiento: ayudando a que los miembros encuentren sentido en su entorno, esta función de la cultura sirve para que los empleados entiendan por qué la organización hace lo que hace y cómo intenta lograr sus objetivos de largo plazo.

Por Ejemplo

La empresa 3M establece expectativas de innovación en diversas formas. La empresa tiene un programa de pasantías, gracias a esto conforma las expectativas y comportamientos al brindar retroalimentación de carrera detallada a sus empleados. Los recién contratados son objeto de mediciones y evaluaciones contra una norma de crecimiento de carrera durante sus primeros 6 a 36 meses de trabajo.

3.3. Los Inconvenientes de la Cultura Organizacional

La cultura fomenta el compromiso con la organización y aumenta la coherencia del comportamiento de los trabajadores, lo que sin duda beneficia a la empresa. Desde el punto de vista de los empleados, la cultura es valiosa porque reduce la ambigüedad ya que le sindica cómo se hacen las cosas y qué es importante. Sin embargo, no debemos ignorar los aspectos disfuncionales de la cultura, especialmente si es fuerte, en la eficacia de la organización.

- Barrera del cambio: la cultura es un inconveniente cuando los valores no son los que acrecentarían la eficacia de una organización. Ocurre sobre sobretodo cuando el entorno es dinámico. Cuando el medio pasa por cambios rápidos, una cultura arraigada puede dejar de ser la apropiada. La congruencia del comportamiento es un bien de la organización cuando tiene un entorno estable; sin embargo puede agobiar a la organización y hacerle difícil responder a los cambios del entorno.

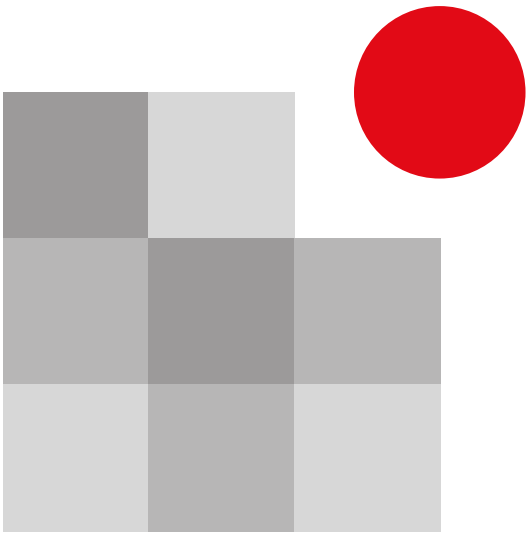
- Barrera a la diversidad: contratar empleados que por su raza, género, incapacidad u otras diferencias no son como la mayoría de los miembros de una organización produce una paradoja. La administración quiere que los empleados nuevos acepten los valores de la organización, pues de otro modo es poco probable que se adapten o que sean aceptados. Pero al mismo tiempo, quiere reconocer públicamente y apoyar las diferencias que estos empleados aportan al centro del trabajo. Las organizaciones buscan y contratan empleados de diversos orígenes por el nuevo vigor que aportan. Pero estas fuerzas y conductas diversificadas disminuyen en las culturas fuertes porque la gente trata de adaptarse. Por lo tanto, las culturas fuertes pueden ser un inconveniente cuando, en la práctica, eliminan las ventajas únicas que traen a la organización personas de diversos orígenes. Más aun, si sustentan prejuicios institucionales o se vuelven insensibles a los que son distintos.

- Barreras a adquisiciones y fusiones: históricamente, los principales factores que buscaba la dirección al tomar decisiones de compras o fusiones se relacionaban con ventajas

económicas o asociaciones de productos. En los últimos años, la compatibilidad cultural se ha vuelto una preocupación, aunque un estado de resultados favorables o una buena línea de productos sea lo que primero atraiga a un posible comprador, que la adquisición prospere finalmente, tiene más que ver con el grado en que concuerdan las culturas de las dos organizaciones.

Realizar ejercicios del nº 20 al 30

RAMO: TALLER DE GESTIÓN



IPLACEX
instituto profesional

UNIDAD II

IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

CLASE 01

1. DISEÑO ORGANIZACIONAL

Para alcanzar las metas de la organización, los directivos pueden influir de tres formas en sus trabajadores. La primera de ellas consiste en utilizar las relaciones personales, de este modo los directivos a través de reuniones, charlas, contacto personal, recorridos por la empresa, etc., pueden motivar a los subordinados para dirigir sus esfuerzos hacia el logro de las metas; la segunda de ellas es mediante el proceso de toma de decisiones, en donde los directivos asignan recursos a determinados productos o unidades, prefiriéndolas por sobre otras; y la tercera consiste en aquellas decisiones adoptadas por los directivos para definir tareas, funciones, recompensas, criterios de selección de personal, etc., en otras palabras, ésta se relaciona con las decisiones que se implementen en la estructura de la organización. De lo anterior, el conjunto de decisiones que interesan abordar es la tercera, ya que es ésta la que se relaciona directamente con el diseño organizacional.

En términos específicos, se puede decir que el diseño de la organización está constituido por la estructura de la organización, los sistemas de recompensas, y las prácticas de evaluación del desempeño, todo lo cual permite dirigir el comportamiento de los miembros de la organización para el logro de las metas, así como por los métodos empleados para la selección del personal, lo cual permite ingresar a la organización sólo a aquellos trabajadores idóneos para cada puesto de trabajo.

De acuerdo a lo anterior, el diseño de la organización se compone de los siguientes elementos:

a) La estructura, corresponde a la forma en que se organiza el trabajo al interior de la organización, en donde se definen las tareas, funciones, relaciones jerárquicas, redes de comunicación, autoridad, etc.

b) Los sistemas de recompensa, comprenden todos aquellos beneficios que entrega la organización a sus empleados, y que forman parte del contrato psicológico, es decir, corresponde a aquellos premios que puede recibir el trabajador, y que no necesariamente pueden involucrar beneficios económicos, sino que también pueden considerar ascensos, trabajos interesantes, reconocimientos, oportunidades para desarrollarse profesionalmente o de hacer carrera, etc.

c) Las prácticas de evaluación del desempeño, corresponden a los métodos de control implementados en la organización, los cuales están estrechamente ligados con las recompensas, puesto que a través de las medidas de desempeño, los miembros de la organización podrán optar a mejores condiciones de trabajo (reconocimientos, ascensos, aumentos de sueldo, etc.).

El tamaño de la empresa y el nivel jerárquico que ocupen los directivos en la organización influirán en la importancia que se le asigne a las decisiones relativas a los elementos del diseño organizacional (estructura, recompensas y evaluación). De esta forma, mientras más grande sea el tamaño de la organización y el directivo se encuentre en niveles superiores de la misma, existirá una mayor preocupación por el diseño organizacional, dado que los directivos no podrán confiar en sus contactos personales para poder influir en los subordinados.

Realice ejercicios nº 1 al 3

1.1 Objetivos del Diseño Organizacional

Como se ha podido observar, en términos generales, las decisiones relacionadas con el diseño organizacional buscan influir sobre el comportamiento de los miembros de la organización. Sin embargo, en términos específicos, los directivos al tomar decisiones respecto al diseño organizacional buscan el logro de tres objetivos, a saber:

- Confeccionar un diseño organizacional que genere un ambiente en donde los directivos puedan influir permanentemente en los subordinados para la realización de las tareas encomendadas.
- Lograr un esfuerzo colectivo, de modo que cada individuo se oriente en el logro de las metas y en el éxito de las operaciones.
- Crear una organización eficiente y eficaz; es decir, que permita el logro de los objetivos anteriormente mencionados, a un mínimo costo (en términos de personal, duplicación de esfuerzos, etc.)

Como se ha podido observar, cuando los directivos desarrollan o cambian la estructura organizacional, se hacen partícipes del diseño organizacional. Dada la relación que existe entre las decisiones que se tomen sobre la estructura, a continuación, se darán a conocer las principales características presentadas por ésta, definiéndose como “la distribución formal de los trabajos dentro de una organización”.

1.2 Elementos de la Estructura Organizacional

Existen organizaciones estructuradas de manera mecanicista y otras de forma más orgánica. Los factores que influyen en la elección de la forma y que determinan la estructura de una organización se presentan a continuación.

- Especialización Laboral

La especialización laboral o división del trabajo se define como el grado en que las tareas de la organización están divididas en puestos de trabajo.

La esencia de la especialización laboral se refiere a que en lugar de que un solo individuo haga todo el trabajo, éste se divide en varios pasos y cada uno lo completa una persona por su cuenta. De acuerdo a ello, los individuos se especializan en una parte específica de una actividad y no en todo su conjunto.

Por Ejemplo

A comienzos del siglo XX, Henry Ford se hizo millonario y famoso fabricando autos en una cadena de montaje. Cada trabajador de Ford tenía asignada una tarea específica y repetitiva. Una persona colocaba únicamente la rueda delantera derecha y otra instalaba la puerta delantera derecha. Al dividir el trabajo en pequeñas tareas uniformes que podían ejecutarse una y otra vez, Ford consiguió fabricar autos a un ritmo de uno cada diez segundos, con empleados que poseían habilidades relativamente escasas.

Ford demostró que el trabajo se realiza con más eficiencia si se especializa a los trabajadores.

Con la especialización laboral aumentan las habilidades de los empleados, debido a que cada actividad se realiza en forma repetitiva. De esta forma, se pierde menos tiempo en cambiar de tareas, retirar las herramientas y el equipo de una etapa anterior del proceso y prepararse para la siguiente. También es importante mencionar que la capacitación especializada es más eficiente desde el punto de vista de la organización; y más fácil y económico encontrar y capacitar trabajadores para que hagan tareas específicas y repetitivas, especialmente en las operaciones más complicadas y elaboradas.

Durante casi toda la primera mitad del siglo XX, se consideró la especialización laboral como una fuente permanente de mayor productividad. Quizás eso era correcto, ya que como la especialización no estaba difundida, su introducción aumentaba la productividad. Sin embargo, en algunos puestos de trabajo se había alcanzado tal punto de especialización que comenzaron a originarse ciertos costos humanos, los que se manifestaban como aburrimiento, fatiga, tensión, baja productividad, mala calidad, mayor ausentismo y rotación elevada de personal; lo cual superaba considerablemente las ventajas económicas de la especialización. En estos casos, la productividad se podía aumentar ampliando, en vez de acotando, la extensión de las actividades de trabajo.

Por Ejemplo

Si en una mueblería un empleado sólo debe tapizar las sillas elaboradas, la forma de aumentar su productividad es por medio de la ampliación en sus actividades; es decir, en este caso podría asignársele no sólo la tarea de tapizar, sino que también se le puede encomendar la tarea de pulido. De esta forma, el individuo no sólo tendrá que realizar una tarea en forma repetitiva, sino que podrá alternar su trabajo a través de la realización de una nueva actividad.

Diversas compañías se dieron cuenta que al asignar a los empleados diversas actividades, permitirles desempeñar un trabajo completo y reunirlos en equipos para intercambiar habilidades; éstos lograban una mayor producción y se sentían más satisfechos.

Actualmente, los administradores no piensan que la especialización esté obsoleta, ni tampoco que sea una fuente inacabable de mayor productividad. Aceptan las ventajas que aporta a ciertos puestos y los problemas que genera.

- Departamentalización

Después de dividir las tareas mediante la especialización, es necesario agruparlas, de manera que se puedan coordinar aquellas que sean comunes. La base para agrupar las tareas se denomina departamentalización.

Una de las formas más populares para agrupar las actividades se lleva a cabo por medio de las funciones realizadas. La departamentalización por funciones sirve en todo tipo de organización y sólo cambian las funciones de acuerdo con los objetivos y las actividades.

Por ejemplo

NetRed, empresa que ofrece servicios informáticos tiene una estructura por función en base a departamentos de calidad, de operación, comercial y de proyectos. Mientras que el Banco Central está constituido por el departamento de operaciones financieras, de gestión y servicios institucionales, de estudio, y de política financiera.

La principal ventaja de este agrupamiento es la eficiencia que se logra al reunir especialistas. Con la departamentalización por funciones se tratan de alcanzar economías de escala, puesto que se sitúan en unidades comunes a personas con habilidades semejantes.

Asimismo, las tareas también pueden dividirse en departamentos de acuerdo a los productos que ofrezca la organización, a lo que se denomina departamentalización por producto.

Por Ejemplo

La empresa multinacional chilena Carozzi S.A. especializada en la industria alimenticia y dueña de un gran liderazgo en el mercado nacional e internacional, presenta departamentalización por producto. En esta organización, cada producto principal está sometido a la autoridad de un ejecutivo que tiene toda la responsabilidad. Dentro de los principales productos se encuentran pastas Carozzi, galletas y chocolates Costa, salsas de tomate Pomarola y Agrozzi, y jugos en polvo Caricia, Sprim y Ambrosoli.

La principal ventaja de esta forma de agrupamiento es la mayor responsabilidad por el desempeño del producto, dado que todas las actividades relacionadas se rigen por el mismo gerente.

Si el giro de una organización es de servicios en vez de productos, cada servicio se agrupará de manera independiente. Por ejemplo, una empresa podría contar con departamentos para cada servicio, los cuales ofrecen un grupo común de prestaciones bajo la dirección de un gerente de servicios, tal es el caso de las universidades, quienes se organizan de acuerdo a los diversos servicios de educación que ofrecen; tales como: facultad de ingeniería, de ciencias forestales, de ciencias de la salud, de ciencias jurídicas y forestales, etc., cada una de las cuales se encuentra bajo la responsabilidad de un director de escuela.

Otra forma de dividir en departamentos es en base a la geografía, a lo que se denomina departamentalización territorial o geográfica. Esta forma resulta conveniente cuando los clientes de una organización se encuentran dispersos en una región extensa y tienen necesidades similares por su localización.

Por Ejemplo

Una empresa multinacional que cuenta con diversas sucursales en América Latina, puede organizarse en base al territorio geográfico en el cual se ubique, tal como: división Chile, división Brasil y división Argentina.

Como se puede observar en este caso, cada división estará bajo la responsabilidad de un ejecutivo, quien se encargará de la administración de toda el área geográfica asignada.

Junto con lo anterior, las empresas también pueden organizar sus tareas de acuerdo al proceso que empleen para la elaboración y entrega de sus productos o servicios, o para atender a sus clientes; por tal razón, la departamentalización por proceso sirve tanto para los clientes como para los productos.

Por Ejemplo

Una empresa fabricante de tuberías de aluminio en Estados Unidos, tiene organizada su producción en base a cinco departamentos: vaciado, prensa, entubado, acabado e inspección, empaque y embarque.

Como se puede observar, en este caso la empresa se ha organizado de acuerdo a la departamentalización por procesos, puesto que cada departamento se especializa en una etapa de la cadena de producción de tuberías de aluminio, cuyo proceso se inicia cuando el metal se funde en hornos inmensos, se envía a la prensa donde se estira en forma de tubo, se transfiere a la fresadora donde se le dan variadas formas y tamaños de tuberías, luego pasan al acabado donde se corta y limpia, y finalmente llega al departamento de inspección, empaque y embarque.

Dado que cada proceso requiere distintas habilidades, el método ofrece una base para una clasificación homogénea de las actividades.

La última categoría de departamentalización se refiere al tipo de cliente al que la empresa trata de llegar, en cuyo caso las actividades se organizan en base a cada cliente, los cuales se encuentran claramente definidos. En forma típica, este tipo de departamentalización es empleada por bancos comerciales, quienes se organizan en base a los clientes que atienden, como por ejemplo, banca joven, banca empresarial, banca personas, banca inversiones, etc. Otro ejemplo que se puede visualizar en este caso es el siguiente:

Por Ejemplo

La Empresa Nacional de Telecomunicaciones S.A. (Entel) presenta departamentalización por mercado de clientes, ya que se divide en Entel telefonía personal S.A, Entel inversiones S.A, América Telefonía Centroamérica S.A. y Entel internacional BVI corporación. Esta departamentalización se realiza debido a que los clientes de cada departamento tienen en común varios problemas y necesidades que se satisfacen mejor con especialistas de cada área.

Un mercado de clientes tiene la necesidad de telefonía móvil y fija, otro de servicios de Internet, ya sea banda ancha o red inalámbrica; y otro mercado podría tener la necesidad de contar con servicios de datos y gestión de redes.

Realice ejercicio nº 4

CLASE 02

- Cadena de Mandos

La cadena de mandos se define como una línea continua de autoridad que se extiende desde la parte superior de la organización hasta el último peldaño, aclarando quién debe reportar a quién. Responde preguntas de los empleados como a quién acudir si se presenta un problema o ante quién son responsables.

Para analizar la cadena de mando se deben conocer dos conceptos complementarios, a saber:

a) La autoridad, se refiere al derecho inherente de una posición gerencial para dar órdenes y esperar que éstas se acaten. Para facilitar la coordinación, las posiciones gerenciales se colocan en una cadena de mandos otorgando a cada directivo un grado de autoridad para que cumpla con sus responsabilidades.

b) La unidad de mando, sostiene el concepto de línea continua de autoridad y afirma que una persona debe tener sólo un superior ante el cual es responsable directo. Si esta unidad se rompe, un empleado podría enfrentar solicitudes o prioridades contradictorias de varios superiores.

Actualmente los conceptos de cadena de mandos, autoridad y unidad de mando tienen menos importancia que hace años atrás. Lo anterior se debe al adelanto tecnológico de la información y la tendencia de facultar a los empleados a tomar decisiones que antes eran exclusivas de la administración.

Por Ejemplo

Actualmente, un empleado de nivel inferior puede acceder en segundos a información que hace 30 años sólo estaba al alcance de los directivos. Las redes de computadores permiten cada vez más a los empleados de cualquier parte de la organización comunicarse con quién desee.

Realice ejercicio nº 5

- Tramo o Amplitud de Control

El tramo o amplitud de control determina el número de niveles y administradores que tiene una organización. Por lo tanto, consiste en la cantidad de subordinados que tendrá a

cargo cada administrador, los cuales podrán ser manejados con mayor o menor eficiencia y eficacia.

De acuerdo a lo anterior, una organización será más “eficiente”, cuanto más ancho o largo sea el tramo de control. Esto se debe a que para la realización de las tareas, se emplearán menos costos en ello, lo cual no significa que se cumplan con los objetivos de la misma (concepto de eficacia).

Por Ejemplo

Suponga que se tienen dos organizaciones, cada una con aproximadamente 4.100 empleados operativos. Si una de ellas tiene un tramo de control de cuatro y al otra de ocho, el tramo de mayor amplitud tendrá menor número de niveles y aproximadamente 800 gerentes menos. Si el gerente promedio ganara 42.000 dólares al año, el tramo más ancho ahorraría más de 33 millones de dólares anuales en salarios de gerentes.

Continuando con el ejemplo anterior, al observar el siguiente cuadro, se podrá identificar la comparación entre ambos tramos de control, pudiéndose conocer la cantidad de directivos o gerentes que tendrá que tener cada empresa para poder dirigir al total de subordinados.

Cuadro Nº 1: Comparación de las Amplitudes de Control para Miembros en Cada Nivel

NIVEL ORGANIZACIONAL	*Más alto*	*Amplitud de 4*	*Amplitud de 8*
	1	1	1
	2	4	8
	3	16	64
	4	64	512
	5	256	4.096
	6	1.024	
	Más bajo	4.096	

Como se puede observar en la figura anterior, la empresa que presenta un tramo de control menor (amplitud de 4 personas), indica que cada directivo tendrá a cargo cuatro empleados, por lo tanto, en total existirán 1.365 directivos, quienes se encargarán de dirigir al total de trabajadores (4.096). Mientras que en la empresa cuyo tramo de control es mayor (amplitud de 8 personas), cada directivo tendrá bajo su cargo a ocho subordinados, lo que indica que para dirigir al total de trabajadores se requieren 585 directivos (vea el siguiente cuadro).

Cuadro Nº 2: Comparación de Amplitudes de Control

Amplitud de 4:		*Amplitud de 8*	
Empleados:	= 4,096	Empleados:	= 4,096
Gerentes (niveles 1-6)=	1,365	Gerentes (niveles 1-4)=	585

Dado lo anterior, en aquella organización cuyo tramo de control es mayor, se requerirá de menor cantidad de personal directivo (780 personas), lo que genera un ahorro por concepto de sueldos, cuya categoría es de dirección.

Si bien los tramos más anchos son más eficientes en cuanto a costos, hasta cierto punto los tramos anchos podrían reducir la “eficacia”. Es decir, cuando el tramo se vuelve demasiado grande, el desempeño de los empleados disminuye, puesto que los supervisores ya no tienen tiempo para asumir el liderazgo y el apoyo necesario.

Los tramos de control reducidos tienen sus defensores. Si se mantiene el tramo en cinco o seis empleados, el gerente puede ejercer un control riguroso. Pero sus inconvenientes son mayores; en primer lugar, son caros porque añaden niveles administrativos; en segundo lugar, complican la comunicación vertical en la organización y aumenta la lentitud en la toma de decisiones; y en tercer lugar, estos tramos de control fomentan una supervisión muy rígida y desalientan la autonomía de los empleados.

Actualmente, la tendencia es hacia tramos de control más anchos, lo que concuerda con los esfuerzos de las compañías por reducir costos, suprimir gastos generales, acelerar la toma de decisiones, aumentar la flexibilidad, lograr un acercamiento con los clientes y facultar a los empleados. Sin embargo, para garantizar que el desempeño no disminuya por estos tramos mayores, las organizaciones invierten en capacitar a los empleados. Los gerentes aceptan que pueden manejar un tramo más amplio si los empleados saben su trabajo perfectamente o si pueden acudir a sus compañeros cuando tienen dudas.

- Centralización y Descentralización

La centralización se refiere al grado en el que la toma de decisiones se concentra en un solo punto de la organización. Si los directivos de nivel alto toman las decisiones importantes y los directivos de nivel inferior tienen una participación escasa o nula, entonces se trata de una organización centralizada. En cambio, cuando se proporciona más información a los empleados de niveles inferiores y éstos tienen mayor participación en el proceso de toma de decisiones, se trata de una organización descentralizada.

Es importante destacar que el concepto de centralización-descentralización es relativo, es decir, una organización nunca es completamente centralizada o descentralizada. Pocas empresas podrían funcionar eficazmente si sólo un grupo seleccionado de directivos de alto nivel tomaran todas las decisiones; ni tampoco podrían funcionar eficazmente si todas las decisiones se delegaran a los empleados de niveles inferiores.

A medida que las organizaciones se flexibilizan y sensibilizan, tienden hacia la descentralización de la toma de decisiones. El empowerment de los empleados es un término usado para la descentralización y se refiere al aumento de poder que se da a los empleados en el proceso de toma de decisiones.

En el siguiente cuadro se detallan las principales diferencias entre una organización centralizada y otra descentralizada.

Cuadro Nº 3: Factores que Influyen en el Grado de Centralización y Descentralización

Mayor centralización	Mayor descentralización
- El ambiente es estable.	- El ambiente es complejo e incierto.
- Los directivos de niveles inferiores no son tan experimentados en la toma de decisiones como los directivos de niveles superiores.	- Los directivos de niveles inferiores son experimentados en la toma de decisiones.
- Los directivos de niveles inferiores no desean tener voz ni voto en las decisiones.	- Los directivos de niveles inferiores desean tener voz y voto en las decisiones.
- Las decisiones son importantes.	- Las decisiones son relativamente menos importantes.
- La empresa es grande.	- La empresa está dispersa geográficamente.
- La organización enfrenta una crisis o el riesgo de quiebra empresarial.	- La cultura corporativa está abierta para permitir a los directivos opinar sobre lo que sucede.

- Formalización

La formalización se refiere al grado en el que las tareas o actividades de una organización están estandarizadas, y si el comportamiento de los empleados se ve influenciado por normas y procedimientos. Si una tarea se encuentra muy formalizada, entonces la persona que lo realiza tiene poco poder de decisión en cuanto a lo que se realizará, cómo lo realizará y cuándo lo realizará. Por lo tanto, en este caso se espera que todos los empleados manejen el mismo insumo de la misma forma, generando una producción uniforme y consistente. En las organizaciones que presentan un alto grado de formalización, existen descripciones de trabajo explícitas, procedimientos claramente definidos y numerosas normas organizacionales. En cambio, cuando el grado de formalización es bajo, los comportamientos de trabajo son relativamente poco estructurados y los empleados cuentan con mucha libertad para realizar su trabajo.

Por Ejemplo

En una editora de periódicos, los reporteros de noticias tienen frecuentemente mucho poder de decisión en sus trabajos. Pueden escoger los temas de sus noticias, encontrar sus propias historias, investigarlas y redactarlas de la manera en que lo deseen, generalmente con reglas mínimas. Por otro lado, los compositores y los tipógrafos, que son los encargados de diseñar las páginas del periódico no tienen esa libertad. Tienen limitaciones de tiempo y de espacio, lo cual estandariza la manera en que llevan a cabo su trabajo.

Realice ejercicio nº 6

1.2.1 Tipos de Estructuras Organizacionales

Ningún otro tema gerencial ha experimentado tantos cambios en los últimos años como lo ha hecho la estructura organizacional. Los enfoques tradicionales hacia la organización del trabajo están siendo cuestionados y reevaluados conforme los directivos buscan diseños estructurales que den mejor apoyo y faciliten el trabajo de los empleados en la organización, es decir, aquellos que permitan lograr eficiencia, pero que también tengan la flexibilidad necesaria para lograr el éxito en el ambiente dinámico de hoy. El desafío de los directivos consiste en diseñar una estructura organizacional que permita a los empleados realizar su trabajo con eficiencia y eficacia.

- Estructura Matricial

La estructura matricial es una opción para el diseño organizacional usada generalmente en empresas de publicidad, laboratorios de investigación y desarrollo,

empresas constructoras, hospitales, organizaciones de gobierno, universidades y empresas de asesoría administrativa. Este tipo de estructura crea dos líneas de autoridad, ya que combina la departamentalización de las funciones y de los productos.

La característica estructural matricial más evidente es que termina con el concepto de la unidad de mando. Con la matriz, los empleados tienen dos jefes: los administradores de los departamentos funcionales y los administradores de productos. Por lo tanto, la matriz posee una doble cadena de mando.

En la siguiente figura, se muestra una matriz usada en una escuela de administración de empresas. Los departamentos académicos de contabilidad, economía, marketing, finanzas, estudios en administración, comportamiento organizacional y métodos cuantitativos corresponden a las unidades funcionales. Mientras que los programas específicos como las pasantías, maestrías, doctorados, investigación, programas ejecutivos y programas de servicio a la comunidad corresponden a los productos.

Figura Nº 1: Estructura Matricial para una Escuela Superior de Administración de Empresas

Programas / Dep. académicos	Pasantía	Maestría	Doctorado	Investigación	Programas ejecutivos	Programas de servicio a la comunidad
Contabilidad						
Estudios en administración						
Economía						
Finanzas						
Mercadotecnia						
Comportamiento Organizacional						
Métodos cuantitativos						

De esta manera, los miembros de una estructura matricial son objeto de dos asignaciones, una a su departamento funcional y otra a su grupo de productos.

Por Ejemplo

Suponga una organización con estructura matricial: un profesor de contabilidad que hace clases de licenciatura en una escuela de administración de empresas, depende del director de programas de licenciatura, así como del jefe del departamento de contabilidad.

La fortaleza de la estructura matricial radica en su capacidad para facilitar la coordinación cuando la organización tiene muchas actividades complejas e interdependientes. A medida que una organización crece, su capacidad para procesar información puede quedar sobresaturada. En una burocracia, la complejidad produce mayor formalización. En la matriz, el contacto directo y frecuente de diferentes especialidades puede lograr una mejor comunicación y mayor flexibilidad. La doble línea de autoridad reduce la tendencia de los miembros de los departamentos a dedicarse demasiado a proteger sus mundos, pasando a primer plano las metas globales de la organización.

La matriz tiene otras fortalezas. Permite la asignación eficiente de especialistas. Cuando los individuos que tienen habilidades muy especializadas se ubican en un departamento funcional o en un grupo de productos, su talento se encuentra monopolizado o subutilizado. Además, la matriz genera economías de escala, puesto que ofrece a la organización los mejores recursos como una manera eficaz para garantizar su aprovechamiento eficiente.

La matriz también crea una mayor capacidad para responder con rapidez a los cambios del entorno, un medio efectivo para equilibrar los requisitos de los clientes o compradores en cuanto al rendimiento del producto y la necesidad de la organización respecto a la eficiencia económica y el desarrollo de capacidad técnica para el futuro; y mayor motivación, dado que ofrece un entorno más acorde con las normas democráticas que prefieren los empleados y profesionales.

Las principales debilidades de la matriz son que crea confusión, tiende a fomentar luchas de poder y ejerce gran presión en los individuos. Cuando se abandona el concepto de la unidad de mando, aumenta significativamente la ambigüedad y ésta suele generar conflictos. Frecuentemente no queda claro quién depende de quién y es común que los administradores de producto luchen por conseguir que los mejores especialistas le sean asignados a sus productos.

Es importante señalar que la ambigüedad y la confusión también siembran la semilla de las luchas de poder, encontrándose los empleados bajo la subordinación de dos jefes, que muchas veces pueden tener intereses divergentes. La burocracia resta fuerzas a las garras del poder, porque define las reglas del juego. Cuando estas reglas se dejan libres para que sean tomadas por cualquier individuo, es cuando se presentan las luchas de poder entre los directivos de funciones y de productos. Este clima de trabajo puede provocar tensión en el caso de personas que desean seguridad y ausencia de ambigüedad. El hecho

de depender de más de un jefe provoca un conflicto de roles y las expectativas inciertas provocan ambigüedad de roles.

Realice ejercicio nº 7

CLASE 03

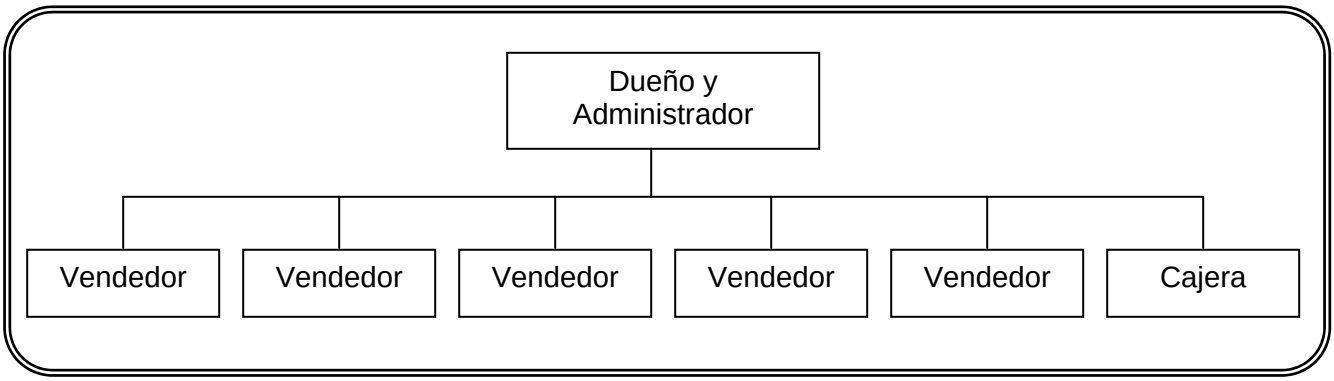
- Estructura Simple

La estructura simple se puede encontrar probablemente en tiendas pequeñas, empresas dirigidas por un empresario enérgico, una nueva oficina de planificación familiar o una aerolínea que se encuentra en la mitad de una huelga de pilotos.

Este tipo de estructura se caracteriza más por lo que no es que por lo que sí es. La estructura simple no es elaborada, tiene baja departamentalización, tramos de control amplios, autoridad centralizada en una sola persona y poca formalización.

La estructura simple es una organización plana, ya que por lo regular tiene sólo dos o tres niveles verticales, un grupo suelto de empleados y un individuo que concentra la autoridad para tomar decisiones. Dicha estructura se suele encontrar en empresas pequeñas en las que el gerente y el dueño son la misma persona. Por ejemplo, si usted analiza el comercio, se podrá dar cuenta que generalmente las tiendas de ropa emplean este tipo de estructura, dado que existe un dueño, quien se encarga de administrar el negocio; y los vendedores, quienes sólo efectúan la tarea operativa de realizar la venta, y una cajera, quien se encarga de recibir el dinero de la venta. En la siguiente figura se puede observar gráficamente, la estructura de una pequeña tienda de ropa.

Figura Nº 2: Estructura Simple para una Tienda de Ropa



La ventaja de este tipo de estructura es su sencillez, dado la baja cantidad de niveles que presenta. Asimismo, es rápida, flexible, se mantiene fácilmente y la contabilidad es clara.

Una de las principales desventajas es la dificultad para sostenerla en organizaciones que no son pequeñas. A medida que una organización crece, esta estructura se vuelve cada vez más inadecuada, dado que su poca formalización y su alta centralización generan una sobrecarga de información en la dirección. Al aumentar el tamaño de la organización, la toma de decisiones se vuelve lenta y hasta llega a detenerse si un único ejecutivo trata de tomar todas las decisiones, lo que suele ser la ruina de muchas empresas pequeñas. Cuando una organización comienza a emplear 50 ó 100 empleados, al dueño y administrador se le dificulta mucho tomar todas las decisiones. Si la estructura no se cambia por una más elaborada, la empresa pierde impulso y fracasa.

Otra desventaja de la estructura simple es que se considera riesgosa, ya que todo depende de una sola persona. Retomando el ejemplo de la tienda de ropa, cuya organización se basa en la estructura simple, se podrá identificar que el propietario es a la vez el administrador; y aunque cuenta con cinco vendedores de tiempo completo, una cajera y personal extra para los fines de semana y las vacaciones, el administrador es finalmente quien dirige toda la organización.

- Burocracia

La estandarización es el concepto clave en el que se fundan todas las burocracias. Generalmente, las organizaciones que presentan esta estructura son los bancos, tiendas de ropas u oficinas gubernamentales. Dichas organizaciones tienen procesos de trabajo estandarizados para la coordinación y el control.

La burocracia se caracteriza por tener tareas operativas muy rutinarias que se consiguen mediante especialización, reglas y regulaciones muy formalizadas, tareas agrupadas en departamentos funcionales, autoridad centralizada, tramos estrechos de control y toma de decisiones que sigue la cadena de mandos.

La principal ventaja de la burocracia está en su capacidad de realizar actividades estandarizadas con gran eficiencia. Al reunir especialidades en departamentos funcionales se obtienen economías de escala, duplicación mínima de personal y equipo, y empleados que tienen la oportunidad de hablar el mismo lenguaje entre compañeros. Las burocracias se las arreglan bastante bien con directivos de niveles medios e inferiores menos capacitados y, por lo tanto, menos costosos.

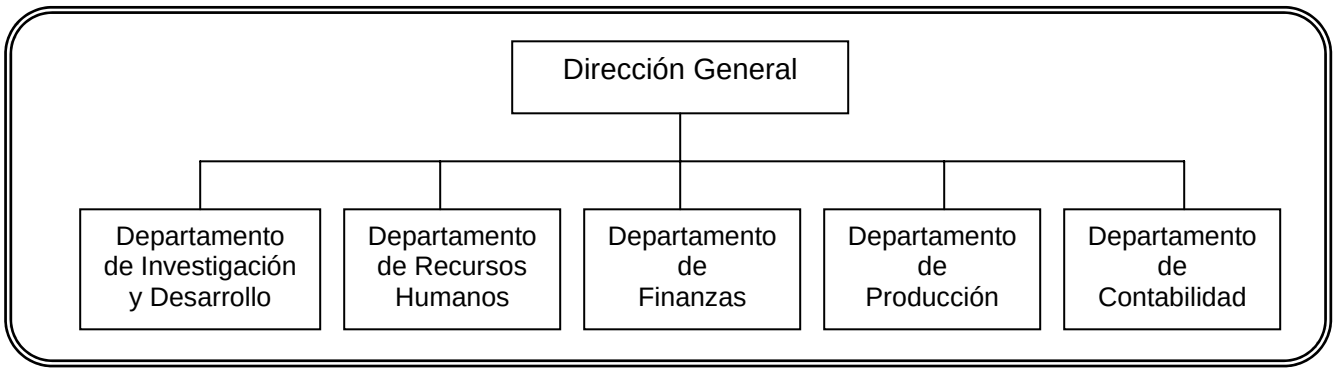
Las operaciones estandarizadas, sumadas a una gran formalización, permiten una toma de decisiones centralizada. Así, por debajo del nivel directivo no se hace necesario contar con directivos innovadores y con experiencia en el proceso de toma de decisiones.

Una de las principales desventajas de la burocracia es que la especialización genera conflictos entre unidades, ya que las metas de las unidades funcionales pueden ahogar las metas generales de la organización. Además, existe una preocupación obsesiva por las reglas. Cuando surgen casos que no se encuentran contemplados en las reglas, no hay cabida para modificaciones. La burocracia es eficiente sólo si los empleados se ocupan de problemas que ya hayan resuelto y para los cuales se hayan establecido reglas programadas de decisión.

- Estructura Funcional

La estructura funcional se observa en el siguiente cuadro, y se define como un tipo de diseño que agrupa especialidades ocupacionales similares o relacionadas, y que extiende la orientación por funciones hasta ser la forma dominante de la organización total.

Figura Nº 3: Estructura Funcional de una Organización de Producción



La fortaleza de la estructura funcional se basa en las ventajas que se acumulan por la especialización, lo cual se traduce en economías de escala, minimizando la duplicidad de personal y equipo. Además, se logra que los empleados se sientan cómodos y satisfechos, ya que tienen la oportunidad de hablar el “mismo idioma” con sus compañeros.

La debilidad más significativa de la estructura funcional consiste en que con frecuencia la organización pierde de vista sus mejores intereses, en la búsqueda de sus metas funcionales. Ninguna función es totalmente responsable de los resultados finales, por lo que los miembros con funciones específicas tienden a aislarse y tienen escaso conocimiento de lo que hacen los demás en las otras funciones. Dado que sólo la administración superior puede observar el panorama general, debe asumir la responsabilidad de coordinar. La diversidad de intereses y perspectivas que existen entre funciones, puede resultar en un conflicto continuo de las mismas cuando cada una procura hacer resaltar su importancia. Otra desventaja es que proporciona poca o ninguna capacitación a futuros directivos de primer nivel, ya que los administradores funcionales sólo ven un segmento estrecho de la

organización, o sea, el relacionado con su propia función y el contacto con otras funciones es limitado.

- Estructura Divisional

La estructura divisional está constituida por unidades autónomas autocontenidas. En esta estructura, cada unidad o división es generalmente autónoma, y cuenta con un administrador divisional responsable de su desempeño, quien tiene autoridad absoluta para la toma de decisiones estratégicas y operacionales de su división respectiva.

En la mayoría de las estructuras divisionales existe una oficina matriz que proporciona servicios de apoyo a las divisiones. Esto casi siempre incluye servicios financieros y legales. Además, la oficina matriz actúa como observador externo para coordinar y controlar las diversas divisiones.

De acuerdo a lo anterior, se puede decir que las divisiones son autónomas dentro de ciertos parámetros, ya que casi siempre los administradores están en libertad de dirigir sus divisiones como mejor les parezca en tanto actúen dentro de los lineamientos generales establecidos por la oficina matriz.

Un análisis exhaustivo de la estructura divisional revela que sus “interiores” contienen estructuras funcionales, ya que el marco divisional crea una serie de pequeñas compañías autónomas, dentro de las cuales se encuentra otra forma de organización que suele ser de tipo funcional.

La principal fortaleza de la estructura divisional es que da énfasis a los resultados. También libera al personal de la oficina matriz de preocupaciones por los detalles de las operaciones diarias, pudiendo dedicarse así a la planeación estratégica de largo plazo.

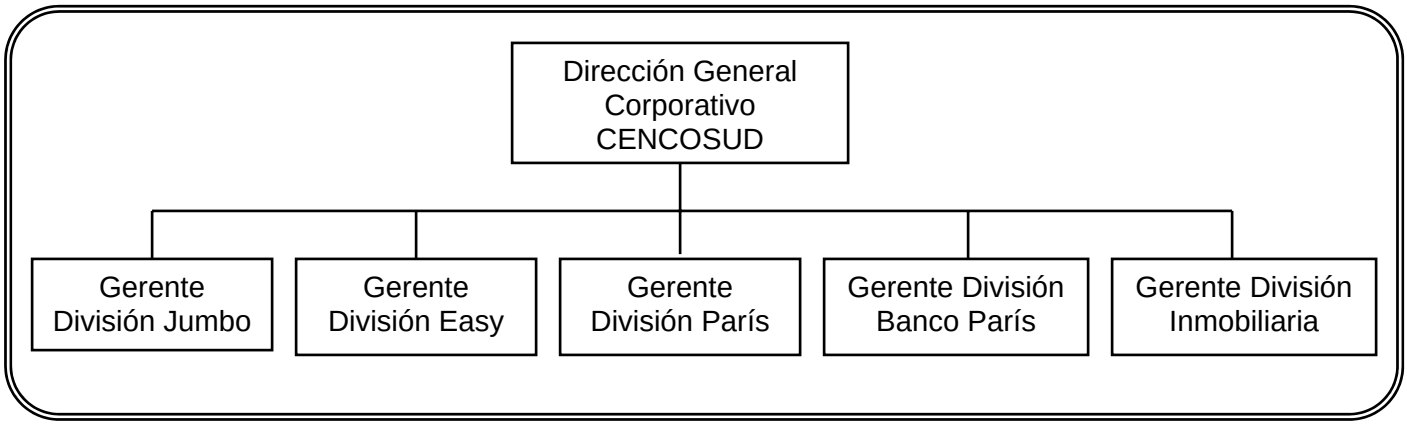
A diferencia de la estructura funcional, la forma divisional es un excelente vehículo para el desarrollo de directivos de primer nivel. Los administradores divisionales obtienen gran experiencia operando sus unidades autónomas; la responsabilidad individual y la independencia les brindan la oportunidad de administrar una organización en su totalidad con sus frustraciones y satisfacciones.

Así, una organización grande con quince divisiones cuenta con quince directivos de división, los cuales desarrollan la perspectiva general necesaria para ocupar los puestos principales.

La desventaja más importante de la estructura divisional es la duplicación de actividades y recursos, lo cual incrementa los costos de la organización y reduce la eficiencia.

En la siguiente figura se puede observar la organización que presenta el holding CENCOSUD, en donde cada división funciona en forma independiente, cada una de las cuales se encuentra bajo la responsabilidad de un gerente de división, quienes reportan a la dirección general de la corporación.

Figura Nº 4: Estructura Divisional Holding CENCOSUD



Realice ejercicios nº 8 al 10

1.3 Diferenciación e Integración

Una respuesta a la incertidumbre ambiental es la cantidad de diferenciación e integración entre departamentos de una organización. En el año 1967, Lawrence y Lorsch, profesores de la Universidad de Harvard, realizaron una importante investigación. Ellos estudiaron a diez empresas que operaban en tres sectores industriales diferentes: mercado de proveedores de plásticos, bienes de consumo, y empaques. Las empresas exitosas fueron las que se adaptaron a las características y los desafíos de sus ambientes. Los autores encontraron dos características fundamentales: la diferenciación y la integración.

- Diferenciación

Al enfrentar ambientes externos, las organizaciones se segmentan en unidades cuya tarea es tratar con una parte de las condiciones existentes fuera de la organización. Cada una de estas unidades trabaja con un segmento del universo externo a la organización. Esta división del trabajo entre los subsistemas provoca la diferenciación. Dado lo anterior, la diferenciación de la organización se define como las diferencias en orientaciones cognitivas y emocionales entre los ejecutivos de diferentes departamentos funcionales y la diferencia en la estructura formal de tales departamentos. En otras palabras, la diferenciación corresponde

a las diferencias existentes entre las diversas unidades organizacionales, con el fin de operar exitosamente en el entorno total de la empresa.

Por lo tanto, el grado de diferenciación que presentará una organización dependerá de lo semejante que sean las tareas de las diversas unidades y de lo similares que sean los miembros de éstas.

Cuando el ambiente externo es complejo y experimenta cambios rápidos, los departamentos de la organización se especializan mucho para manejar la incertidumbre en su sector externo. Cada subsistema tiende a reaccionar únicamente sobre aquella parte del ambiente que es pertinente para su propia tarea especializada. A medida que los ambientes específicos difieren en sus exigencias, habrá más diferenciación en la estructura organizacional. De esta forma, la diferenciación tiende a separar las personas en las organizaciones, pues los trabajos por definición son conjuntos separados de actividades.

El éxito en cada sector requiere conocimientos y comportamiento especiales. Por ejemplo, los empleados de un departamento de investigación y desarrollo tienen actitudes, valores, metas y educación únicos, que los distinguen de los empleados de los departamentos de manufactura y ventas.

Lawrence y Lorsch identificaron cuatro tipos de diferenciación entre los subsistemas, éstas son:

- Diferencias en los objetivos: las personas de las diferentes unidades desarrollan su propia perspectiva de los objetivos organizacionales y del modo de alcanzarlos. Por ejemplo, los contadores ven el control como el aspecto más importante del éxito de la organización, mientras que el personal de marketing da prioridad a la calidad y variedad de los productos ofrecidos al mercado.

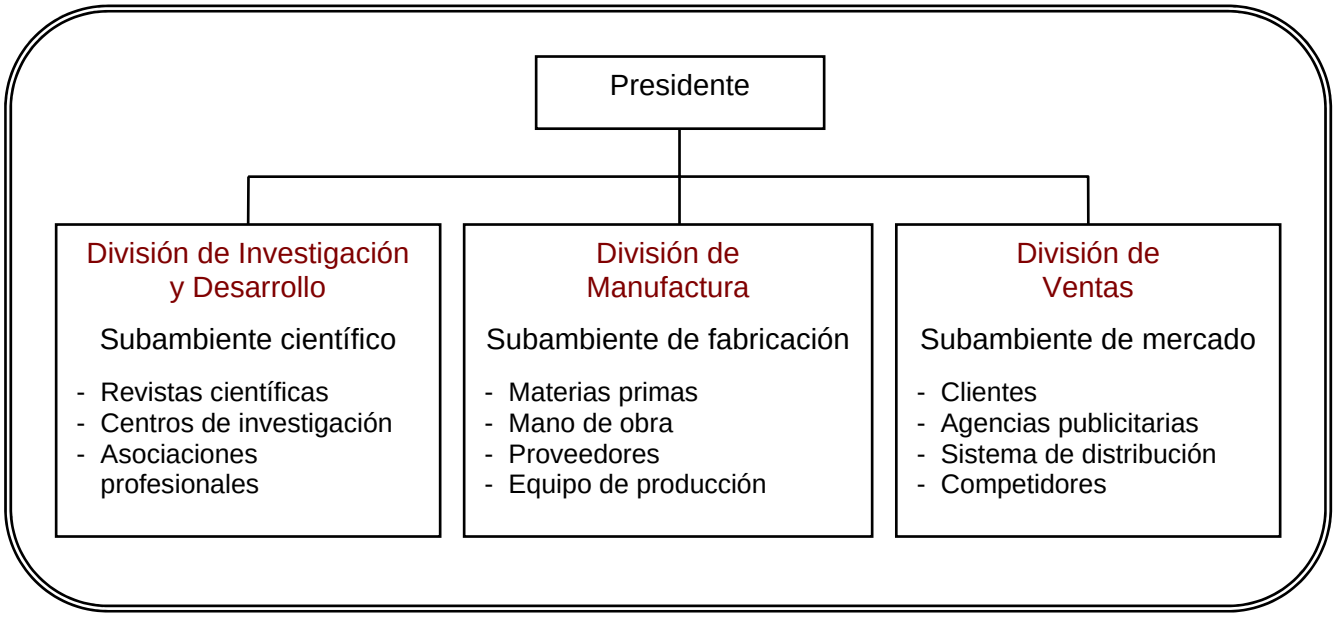
- Diferencias en la orientación de tiempo: las personas de las diversas unidades difieren en cuanto a la importancia que le asignan al tiempo. Por ejemplo, el personal de producción tiende a resolver con rapidez sus problemas, mientras que el personal de investigación y desarrollo se preocupa por problemas que tardan meses o años en resolverse.

- Diferencias de orientación interpersonal: las personas de las distintas unidades se interrelacionan con el resto de la organización de una forma distinta. Por ejemplo, en la unidad de producción, las personas deben tomar decisiones rápidas, emitir comunicaciones repentinas y dar respuestas cortas. En cambio, el personal de investigación y desarrollo prefiere comunicaciones largas que estimulan el brainstorming (lluvia de ideas) y múltiples alternativas. Asimismo, mientras que las unidades de producción requieren estándares específicos de desempeño, el departamento de investigación y desarrollo requiere estándares genéricos de comportamiento.

- Diferencias en la estructura formal: corresponde a las divergencias que se presentan entre una y otra unidad, respecto a la forma en cómo organizan sus actividades, lo cual afecta el comportamiento de los subsistemas. Por ejemplo, aquellas personas que están acostumbradas a soluciones flexibles de problemas en un ambiente orgánico, se sentirán frustradas cuando trabajen con un directivo que viene de un ambiente mecanicista, y que sigue reglas estrictas.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, un estudio de Paul Lawrence y Jay Lorsch, en donde se examinaron tres departamentos (manufactura, investigación y desarrollo, y ventas) en diez corporaciones, comprobó que cada departamento evolucionó hacia una orientación y estructuras diferentes, para atender partes especializadas del ambiente externo. Los subambientes de mercado, científico y de manufactura identificados por Lawrence y Lorsch se muestran en el siguiente cuadro.

Figura Nº 5: Diferenciación entre Departamentos para la Satisfacción de Necesidades de los Subambientes



Como se puede observar en la figura anterior, cada departamento debió interactuar con grupos externos diferentes; por ejemplo, la división de ventas se relacionó con clientes, competidores, medios de distribución y agencias de publicidad; en cambio, la división de manufactura interactuó con proveedores de insumos y de equipos industriales, y con el mercado de la mano de obra, cada uno de los cuales presenta diferencias debido a los objetivos, orientaciones y estructuras establecidas. En el cuadro que se muestra a continuación, se pueden observar las diferencias que surgieron entre los departamentos organizacionales.

Cuadro Nº 4: Diferenciación Generada entre los Departamentos de la Organización

Característica	Departamento de investigación y desarrollo	Departamento de manufactura	Departamento de ventas
Objetivos	Nuevos avances, calidad	Producción eficiente	Satisfacción del cliente
Horizonte de tiempo	Largo	Corto	Corto
Orientación interpersonal	Principalmente tarea	Tarea	Social
Formalidad de estructura	Baja	Alta	Alta

Para trabajar efectivamente con el subambiente específico, Investigación y Desarrollo tuvo una meta de trabajo de calidad, un horizonte de largo plazo (hasta cinco años), una estructura informal y trabajadores orientados a la tarea. En cambio, el departamento de ventas se encontraba en el extremo opuesto: tenía una meta orientada en la satisfacción del cliente, con un horizonte de tiempo basado en el corto plazo (mas o menos dos semanas), una estructura muy formal y trabajadores orientados socialmente.

Un resultado de la alta diferenciación es que es difícil la coordinación entre departamentos, debido a que cada uno de ellos puede apuntar a objetivos diferentes, haciéndose más difícil para sus miembros comunicarse a través de las fronteras de sus unidades. Por ejemplo, si piensa en el encargado de ventas y en el de manufactura, se podrá observar que mientras uno se abocará a la calidad de los productos y a la entrega de una mayor variedad; el otro se preocupará por el incremento en la productividad, lo que implicaría una mayor estandarización en los productos (menor variedad y calidad). Lo anterior, dificultaría la comprensión de los problemas del otro, y posiblemente generarían ideas incompatibles sobre la forma de solucionar los problemas mutuos.

Por lo tanto, cuando las aptitudes, objetivos y trabajo difieren con tanta amplitud, será imprescindible dedicar más tiempo y recursos para el logro de la coordinación.

CLASE 04

- Integración

Cuanto mayor sea la diferenciación, mayor será la necesidad de integración para buscar un esfuerzo convergente y unificado tendiente a conseguir los objetivos de la organización. Esto se origina porque la integración permite alcanzar un nivel de coordinación entre los diversos componentes internos de la organización. Por lo tanto, la integración se puede definir como el estado de cooperación entre unidades organizacionales.

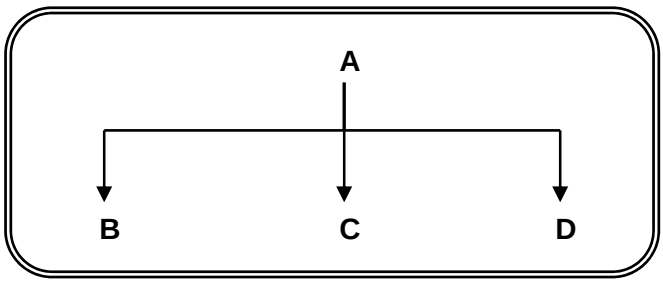
La integración generalmente se hace latente en conversaciones específicas llevadas a cabo por los encargados de las diversas unidades. Esto se debe a que en estas reuniones o conversaciones, los representantes de cada unidad al coordinar sus actividades con el resto, pueden llegar a acuerdos, de modo que los objetivos de cada departamento puedan ser alcanzados y tengan un fin común, el logro de las metas organizacionales.

Respecto al diseño organizacional, se deberá considerar que la cantidad de coordinación entre las unidades de la empresa, para que ésta sea eficaz, dependerá de varias dimensiones, a saber:

a) Cantidad y tipos de unidades que existen para el logro de las metas organizacionales; lo anterior está íntimamente relacionado con la forma de organizar el trabajo en la organización, en donde se pueden emplear tres métodos de integración, ellos son: la integración flexible, secuencial y recíproca.

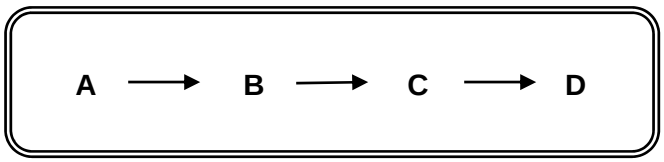
La integración flexible, en este caso, las diferentes unidades de la organización no requieren de la integración mutua, puesto que éstas se relacionan por medio de una unidad central. Por ejemplo, generalmente los componentes principales de un holding utilizan la integración flexible, ya que cada división de negocios sólo tiene contacto con la dirección corporativa, actuando cada unidad de negocio en forma independiente; siendo el director corporativo quien establece la coordinación a nivel central.

Figura Nº 6: Integración Flexible



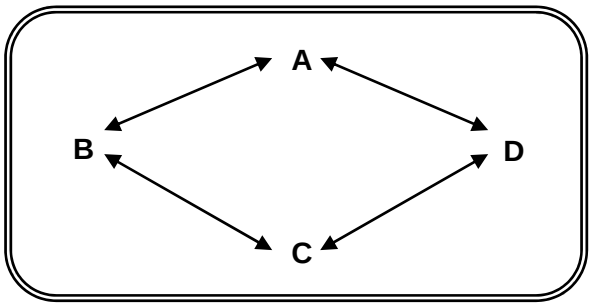
La integración secuencial, en este caso, la integración se origina en serie, es decir, cada unidad deberá integrar sus actividades con aquellas que la anteceden o la suceden en el proceso de tareas. Por ejemplo, generalmente las empresas que utilizan este tipo de integración son aquellas que emplean flujos de tareas en línea, tal es el caso de las plantas de producción de calzado, en donde se requiere que la sección de hormado esté coordinada con la sección de formado, y ésta con la sección de colocación y empaque.

Figura Nº 7: Integración Secuencial



La integración recíproca, es aquella en donde la integración debe efectuarse entre todas las unidades y en ambas direcciones. Por ejemplo, comúnmente este tipo de integración se origina entre los departamentos de ventas, producción, e investigación y desarrollo.

Figura Nº 8: Integración Recíproca



Cabe destacar que en la mayoría de las organizaciones se utilizará una combinación de métodos de integración; asimismo, a medida que se pase desde la integración flexible hasta llegar a la integración recíproca, los problemas de coordinación entre las unidades serán más complejos.

b) Frecuencia de la coordinación; se relaciona con la cantidad de veces en que se requiere de la colaboración de otras unidades organizacionales; por ejemplo, es probable que los gerentes comerciales regionales de una multitienda no requieran de la integración, puesto que cada tienda realiza sus actividades en forma independiente. Sin embargo, si se trata del departamento de marketing e investigación y desarrollo, es probable que requieran de mayor integración, puesto que el primero estará interesado en el desarrollo de nuevos productos para ofrecer al mercado, y que éstos cumplan con las necesidades del

mercado; debiéndose planificar para el lanzamiento del mismo, y establecer los mecanismos promocionales requeridos.

c) Importancia del logro de la integración; se refiere al grado de trascendencia que presenta la coordinación entre las diversas unidades de la organización; por ejemplo, si existe poca coordinación entre el departamento de desarrollo de productos y el departamento de ventas, es probable que no exista un programa de producción de acuerdo a lo que requiere el mercado; o bien, se pueden provocar problemas en la organización al vender productos que no se encuentran disponibles.

d) Carácter de la información; la última dimensión que se debe considerar para determinar el grado de integración que debe existir en una organización, para que ésta sea eficaz, es el tipo de información con la cual se cuenta al momento de solucionar los problemas de diseño, lo cual se relaciona con el carácter predecible y seguro de la información que se emplea. Por ejemplo, si el problema abordado es complejo, es probable que se requiera de una mayor integración, de modo que las unidades al tener contacto con el resto puedan recopilar mayor cantidad de información para la solución del problema; caso contrario, si los problemas que se plantean son predecibles, es probable que se empleen procedimientos estandarizados, en donde no se requiera del contacto directo o reuniones con otras unidades de la organización.

Como se ha podido observar, mientras la diferenciación especializa, divide y separa; la integración intenta reunir, ligar y converger. La organización requiere de coordinación, ya que de esta forma se integran las actividades de los distintos departamentos, para perseguir con eficacia los objetivos organizacionales. Por lo tanto, la coordinación asegura mejores relaciones entre las personas que trabajan en diversas actividades y contribuye a los objetivos organizacionales. Sin la coordinación, las personas pierden de vista sus papeles dentro de la organización y comienzan a perseguir sus propios intereses departamentales, en perjuicio de los objetivos organizacionales. En consecuencia, las organizaciones deben desarrollar mecanismos de integración, que son medios para garantizar la integridad del sistema total.

Los principales mecanismos de integración son:

- Las normas y procedimientos, en donde se especifican claramente las pautas a seguir para el desarrollo de las actividades.
- La jerarquía administrativa, lo cual permite conducir los problemas al superior común.
- La planeación, preocupada del establecimiento de metas comunes que las personas deben alcanzar en la misma dirección.
- Los contactos directos, constituidos por administradores de subunidades, quienes coordinan directamente.
- Los papeles de enlace, que coordinan formalmente para unir las subunidades.

- Las fuerzas de tarea, que son grupos formales y temporales que coordinan actividades y resuelven problemas.
- Los equipos permanentes, quienes cuentan con la autoridad suficiente para coordinar y resolver problemas en el transcurso del tiempo.
- Las organizaciones matriciales, que crean una estructura en malla para mejorar la integración y coordinación de programas específicos.

Como se dijo anteriormente, la integración se define como la colaboración que se produce entre los departamentos. A menudo se requieren integradores formales para coordinarlos. Cuando el ambiente es altamente incierto, los cambios frecuentes exigen que se procese más información para realizar la coordinación, de modo que los integradores se convierten en una adición necesaria a la estructura de la organización. Algunas veces reciben el nombre de personal de enlace, gerentes de marca o coordinadores.

Continuando con el ejemplo anterior, las organizaciones con ambiente muy incierto y estructura ampliamente diferenciada asignan alrededor del 22% del personal administrador a actividades de integración, como la asistencia a comités, la pertenencia a fuerzas de tarea o funciones de enlace. En organizaciones que se caracterizan por entornos estables o muy simples, casi no se asignan ejecutivos a las funciones de integración.

El siguiente cuadro muestra que a medida que aumenta la incertidumbre ambiental, también lo hace la diferenciación entre departamentos; de allí que la organización deba asignar mayor porcentaje de administradores a las funciones de coordinación.

Cuadro Nº 5: Incertidumbre del Entorno e Integradores Organizacionales

	Plásticos	Alimentos industriales	Envases
Incertidumbre ambiental	Alta	Moderada	Baja
Diferenciación departamental	Alta	Moderada	Baja
Porcentaje de administradores en papeles de integración	22%	17%	0%

La investigación de Lawrence y Lorsch concluyeron que los niveles de diferenciación e integración dependen del nivel de incertidumbre del entorno. Las organizaciones que se desempeñaban bien en entornos inciertos presentaron altos niveles de diferenciación y de

integración, mientras que las que se desempeñaban bien en ambientes menos inciertos tuvieron menores niveles de diferenciación e integración.

Realice ejercicio nº 11

1.4 Adecuación Organizacional

Como se estudió anteriormente, el diseño organizacional corresponde a la definición de la estructura organizacional más adecuada al ambiente, estrategia, tecnología, personas, actividades y tamaño de la organización. En el proceso de diseño organizacional se seleccionan e implementan estructuras capaces de organizar y articular recursos, y servir a la misión y a los objetivos principales de la organización. El propósito fundamental del diseño organizacional es situar la estructura al servicio del ambiente, de la estrategia, de la tecnología y de los miembros de la organización.

La estructura organizacional se debe diseñar para buscar la adecuación de todas esas múltiples circunstancias que rodean una organización o unidad organizacional. El diseño organizacional es un tipo de solución de problemas que oscila entre dos extremos: de los diseños mecanicistas a los diseños orgánicos.

- Diseños Mecanicistas

El ejemplo clásico del diseño mecanicista es la burocracia. Los diseños mecanicistas son formas burocráticas de organización que operan con una autoridad centralizada en la cúpula, muchas normas y procedimientos, minuciosa división del trabajo, amplitud administrativa estrecha y medios formales de coordinación. Los diseños mecanicistas presentan configuración alta y piramidal, mucha jerarquía, especialización, formalización y demasiadas normas. Se utilizan en condiciones de absoluta certeza y regularidad, donde las actividades son metódicas y establecidas, y no existen excepciones a las reglas. Están presentes incluso en organizaciones modernas orientadas hacia el cliente.

Por Ejemplo

Suponga el caso de los restaurantes McDonald`s donde el pequeño número de operaciones de cada establecimiento permanece bajo estrecha orientación de la administración corporativa del negocio que coordina las franquicias. El personal interno de cada restaurante trabaja de manera ordenada y disciplinada, siguiendo normas y procedimientos detallados e impuestos por la administración de la organización. Los líderes de equipos, con uniformes especiales, trabajan entre el personal que atiende y los cocineros que saben exactamente qué hacer, y están bajo la coordinación del supervisor. Además, resulta muy difícil que la máquina freidora de papas fritas del McDonald`s (que sustituye el razonamiento humano y está dotada de un temporizador y alarma), produzca papas fritas de mala calidad, incluso si a cargo de ella está un empleado inexperto.

La organización mecanicista es el más antiguo formato organizacional. Mintzberg identificó tres formas de organización mecanicista, estas son: burocracia de máquina, burocracia profesionalizada y burocracia divisional.

a) Burocracia de máquina: es común en organizaciones de producción en masa y agencias gubernamentales, cuyos miembros ejecutan tareas especializadas y estandarizadas para acompañar estrategias programadas. En este tipo de organización existe una jerarquía de autoridad y un nivel intermedio bastante amplio. Generalmente, la departamentalización es funcional y la autoridad para decidir se concentra en la cúpula con una descentralización mínima.

La burocracia de máquina funciona mejor en ambientes sencillos y estables. El uso creciente de nuevas tecnologías de información permite la reducción de niveles intermedios para aproximar la base a la cúpula de la organización.

b) Burocracia profesionalizada: se utiliza en organizaciones con grandes órganos de staff dotados de profesionales bien entrenados, como es el caso de los hospitales y las universidades. Los profesionales entrenados trabajan con cierta autonomía de acuerdo con las normas y procedimientos impuestos, y la estructura se vuelve descentralizada a medida que estos profesionales toman decisiones en sus áreas de competencia. Existe un soporte de staff para asesorar a los profesionales y encargarse de los asuntos administrativos. El nivel intermedio es relativamente pequeño.

La burocracia profesionalizada funciona mejor en ambientes estables más complejos.

c) Burocracia divisional: utiliza una forma híbrida de departamentalización, que emplea unidades internas relativamente autónomas que operan dentro de un paraguas organizacional común. Las divisiones se forman de acuerdo con el producto, cliente o áreas geográficas, cada una de las cuales opera como una burocracia de máquina. Estas divisiones son coordinadas por la cúpula, con la asesoría de un gran número de componentes de staff a nivel corporativo.

Este tipo de organización funciona mejor en mercados diversificados y en los ambientes estables de las divisiones. Aquí también la tecnología de la información ayuda a reducir los componentes de staff y los niveles administrativos, tanto en las divisiones como en los niveles corporativos.

CLASE 05

- Diseños Orgánicos

Las organizaciones adaptables funcionan con diseños orgánicos que proporcionan autoridad descentralizada, pocas normas y procedimientos, poca división del trabajo, amplitudes administrativas grandes, y mayor cantidad de medios personales de coordinación. Generalmente, se describen como organizaciones horizontales y redes internas de contactos interpersonales. Los diseños organizacionales que reconocen y legitiman estas relaciones y proporcionan recursos para que operen mejor, son dedicados a organizaciones inmersas en ambientes dinámicos, las cuales demandan flexibilidad para enfrentar condiciones variables. En la actualidad, los diseños orgánicos se están popularizando, debido a los programas de calidad total y de ventaja competitiva, basados en equipos internos y en el enfoque hacia el cliente.

Los diseños orgánicos pueden presentar distintas formas, a saber:

a) Estructuras sencillas: constan de uno o pocos directivos de cúpula, algunos jefes intermedios y personal no administrativo que ejecuta el trabajo. Es la denominada estructura plana, común en organizaciones pequeñas emprendedoras.

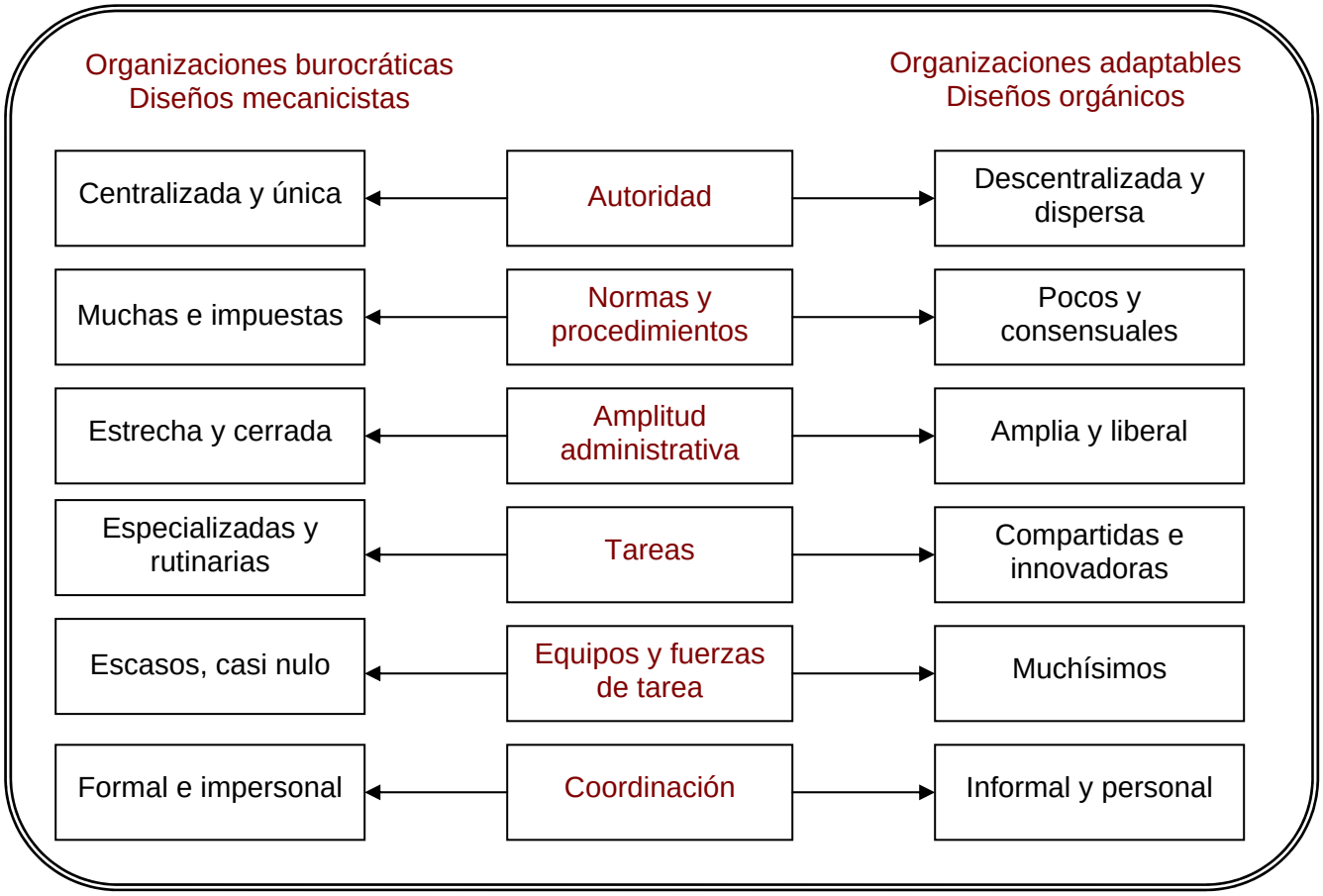
Debido a su sencillez y pequeño tamaño, los directivos de cúpula ejercen control central, mientras conceden bastante libertad a las personas para que ejecuten sus trabajos. Las tareas se distribuyen sin mucha formalidad o estandarización y existe poco personal de staff. La estructura sencilla se adapta con facilidad a las condiciones dinámicas y variables del ambiente, si no es muy complejo.

b) Adhocracias: este tipo de organización enfatiza en las relaciones laterales entre las personas y elimina el papel de la jerarquía. No existen distinciones de línea ni de staff y los miembros de la adhocracia trabajan estrechamente unidos por relaciones basadas en el conocimiento y la competencia, y no en la autoridad.

La adhocracia es lo opuesto a la burocracia, y es una forma organizacional libre y sin trabas, totalmente descentralizada, que utiliza equipos y estructuras horizontales en los cuales las personas trabajan juntas o en grupos interfuncionales cruzados. Está indicada para organizaciones que dependen de innovación continua para el éxito, en ambientes complejos, dinámicos y muy variables.

Las principales diferencias entre una organización mecanicista y una orgánica se resumen en el siguiente cuadro.

Cuadro Nº 6: Comparación entre una Organización Mecanicista y una Orgánica



- Organizaciones Adaptables

En un mundo globalizado, variable y competitivo, las organizaciones burocráticas no tienen posibilidad de sobrevivir. Para adaptar las organizaciones a un ambiente inestable y dinámico, los administradores promueven cambios y modificaciones en la estructura organizacional. El camino del éxito apunta a las organizaciones adaptables, es decir, las organizaciones que operan con un mínimo posible de características burocráticas y con culturas que estimulan la participación de las personas y el empowerment. Casi siempre las organizaciones adaptables se basan en el enfoque de equipos o en el enfoque de redes.

La capacidad de responder con prontitud a los desafíos actuales distingue las organizaciones exitosas de las demás organizaciones. Son flexibles, saben utilizar

conjugadamente sus recursos, reconocen con rapidez los nuevos requisitos y las habilidades necesarias para atenderlos y conseguir el balance adecuado entre los planes estáticos y la estructura flexible.

Realice ejercicio nº 12 al 15

1.5 Decisiones sobre el Diseño Organizacional

No todas las organizaciones presentan la misma estructura. Una empresa con 30 trabajadores es muy distinta a una que tiene 3.000 trabajadores. Pero incluso las organizaciones de tamaño comparable no tienen estructuras similares, ya que lo que funciona para una organización, puede no funcionar para otra. Las decisiones sobre el diseño organizacional será responsabilidad de los directivos, quienes para su determinación se basarán en ciertos factores de contingencia, ellos son: la estrategia, el tamaño, la tecnología y la incertidumbre ambiental.

- Estrategia y Estructura

La estructura debe facilitar el logro de los objetivos organizacionales, dado que los objetivos reciben la influencia de la estructura, es lógico que la estrategia y la estructura deban estar estrechamente vinculadas. Si los directivos cambian significativamente la estrategia organizacional, deben modificar la estructura para adaptarse y apoyar el proceso de cambio.

Actualmente, los esquemas estratégicos se centran en tres aspectos: en primer lugar, la innovación, que refleja la búsqueda de la organización de innovaciones significativas y únicas. En segundo lugar, la minimización de costos, que refleja la búsqueda de la organización por controlar los costos y; en tercer lugar, la imitación, que refleja el intento de la organización de minimizar el riesgo.

La tarea consiste en elegir el diseño organizacional que mejor funcione respecto a los aspectos mencionados. Las organizaciones innovadoras necesitan la flexibilidad y el libre flujo de información de la estructura orgánica, las que buscan minimizar los costos buscan eficiencia, estabilidad y los controles rígidos de la estructura mecanicista. Las imitadoras usan características estructurales de ambas, la estructura mecanicista para mantener controles rígidos y bajos costos, y la estructura orgánica para imitar las direcciones innovadoras de la industria.

- Tamaño y Estructura

Se tiende a pensar que el tamaño de una organización afecta significativamente a su estructura. Sin embargo, a medida que una organización crece, el tamaño se vuelve una influencia menos importante.

Por Ejemplo

Suponga que una empresa posee alrededor de 2.000 trabajadores, por lo que se podría decir que es bastante mecanicista. En este caso, si la empresa aumenta su planta de personal en 500 trabajadores, este hecho no producirá mayor impacto. En cambio, si una empresa que tiene sólo 300 trabajadores, al aumentar su planta de personal en 500 trabajadores, probablemente ocasionará un cambio hacia una estructura más mecanicista.

- Tecnología y Estructura

Toda organización tiene por lo menos una forma de tecnología para convertir sus insumos en resultados. Según un estudio realizado por Joan Woodward, existen tres categorías de empresas según sus series de producción. Dichas categorías representan tres tipos de tecnologías con distintos niveles crecientes de complejidad y sofisticación. La primera categoría es la producción por unidades y se refiere a la producción de artículos en unidades o lotes pequeños. La segunda categoría es la producción masiva, que describe la producción de lotes grandes. Finalmente, el tercer grupo es la producción por procesos e incluye la producción de procesos continuos.

Este estudio permite demostrar que las organizaciones adaptan sus estructuras a su tecnología. Los procesos que transforman los insumos en resultados difieren en su grado de rutina o estandarización. Mientras más rutinaria sea la tecnología usada, más mecanicista será la estructura; y mientras menos rutinaria sea la tecnología, más probable es encontrar organizaciones orgánicas.

- Incertidumbre Ambiental y Estructura

El ambiente afecta la estructura organizacional debido a la incertidumbre ambiental. Algunas empresas enfrentan ambientes relativamente sencillos y estables; otras afrontan ambientes dinámicos y complejos.

La incertidumbre amenaza la eficacia de una organización y es tarea de los directivos tratar de minimizarla. Una manera de reducir la incertidumbre es mediante ajustes en la estructura de la organización. Mientras mayor sea esta incertidumbre, más flexibilidad necesitará la empresa para transformarse en una organización orgánica. Caso contrario, en ambientes estables, los diseños mecanicistas tienden a ser más eficaces.

Actualmente, la mayoría de los directivos estructuran sus organizaciones para que sean rápidas y flexibles. La competencia global, la innovación de productos por parte de los competidores y las crecientes exigencias de los clientes que demandan mayor calidad son ejemplos de fuerzas ambientales dinámicas. Las organizaciones mecanicistas no están preparadas para responder al cambio ambiental rápido y a la incertidumbre ambiental. Por tal razón, hoy en día se ven organizaciones diseñadas para que sean más orgánicas.

CLASE 06

1.6 De la Organización Simple a la Compleja

A menudo, el crecimiento es necesario para atraer y mantener administradores de calidad. Las organizaciones en crecimiento, tanto públicas como privadas, son lugares interesantes como lugares de trabajo. Hay muchos desafíos y oportunidades de avance profesional cuando el número de trabajadores se expande.

La mayoría de los ejecutivos encuentran que las empresas deben crecer para permanecer económicamente saludables. Dejar de crecer es sofocarse. Ser estable o descansar significa que los clientes podrían ver que sus demandas no se satisfacen por completo o que los competidores podrán satisfacer las necesidades de los clientes de mejor manera, incrementando su participación de mercado a expensas de su empresa.

Por Ejemplo

El mayor tamaño otorga a las empresas que hacen un uso intensivo de la mercadotecnia, como es el caso de los distribuidores de bebidas Coca Cola, una gran participación y poder de mercado, acompañado de mayores ingresos.

- Organizaciones Grandes o Pequeñas

Las organizaciones se sienten obligadas a crecer pero, ¿cuánto y hasta dónde?, ¿qué tamaño de organización es mejor para competir en un ambiente global? La mayoría de las organizaciones sabe que es fundamental el crecimiento para mantenerse en el mercado, sin embargo, requieren de enormes recursos y economías de escala para poder competir a nivel global.

Por Ejemplo

Sólo una gran cadena de restaurantes de comida rápida como McDonald`s puede abrir un restaurante en alguna parte del mundo cada 17 horas.

Las grandes organizaciones también están estandarizadas, frecuentemente se manejan de modo mecánico y son complejas. Esta complejidad ofrece cientos de especialidades funcionales dentro de la organización, para que se puedan realizar tareas elaboradas y producir productos complicados. Las grandes organizaciones, una vez establecidas, pueden ser una presencia que estabilice el mercado durante años. Además, pueden proporcionar larga vida profesional, incrementos de sueldos y promociones de puestos de trabajo.

Como se puede recordar, los requerimientos esenciales para el éxito de una organización en una economía global son la capacidad de reacción y la flexibilidad en los mercados que sufren cambios rápidos. Por tal razón, a pesar de que las fusiones entre empresas pueden crear organizaciones gigantescas, a nivel mundial el tamaño promedio de las organizaciones está disminuyendo. Lo anterior se debe a la reducción en el número promedio de trabajadores por empresa. Las organizaciones pequeñas tienen una estructura plana y un estilo de administración orgánico que estimula el espíritu empresarial y la innovación. Además, la participación personal de los trabajadores en las empresas pequeñas estimula la motivación y el compromiso, porque se identifican con la misión de la empresa.

- Tamaño de la Organización y Burocracia

Max Weber percibía la burocracia como una amenaza a las libertades personales básicas, pero también reconoció que era la forma más eficiente posible en una organización. Él predijo el triunfo de la burocracia por su capacidad para asegurar un funcionamiento eficiente en las empresas, tanto en el ambiente de los negocios como en el gubernamental.

Según su investigación, las reglas y procedimientos estándares permitieron realizar las actividades organizacionales en forma rutinaria y predecible. Los deberes especializados significaban que cada trabajador tenía una tarea clara que desempeñar, mientras que la jerarquía de autoridad proporcionaba un mecanismo sensible a la supervisión y el control. La competencia técnica era la base mediante la cual se contrataba al personal, más que la amistad, lazos familiares y favoritismo, que reducían drásticamente el desempeño del trabajo.

La capacidad de una organización para funcionar con eficiencia depende de su estructura de autoridad. Una autoridad adecuada entrega a los administradores el control que necesitan para que funcione la forma burocrática de la organización. En una sociedad grande, Weber identificó tres tipos de autoridad que podrían explicar la creación y control de una gran organización.

a) La autoridad racional - legal: se basa en las creencias de los trabajadores en la legalidad de las reglas y en el derecho de recibir órdenes de aquellos que están en puestos de autoridad. Este tipo de autoridad es la base de la creación y el control más común de la mayoría de las organizaciones en todo el mundo.

b) La autoridad tradicional: es la creencia en las tradiciones y en la legitimidad del estatus de la gente que ejerce la autoridad. Por ejemplo, este tipo de autoridad se desarrolla con frecuencia en organizaciones eclesiásticas.

c) La autoridad carismática: se basa en la devoción al carácter ejemplar o al heroísmo de un individuo y al orden que éste define. Un ejemplo de ello son las organizaciones militares.

Actualmente, la autoridad racional – legal es la forma más usada para regular las actividades de trabajo y la toma de decisiones internas, especialmente en las organizaciones grandes. Sin embargo, se debe tener presente que puede existir más de un tipo de autoridad, como una tradicional y el carisma especial de un líder.

- Tamaño de la Organización y Características Estructurales

El tamaño de la organización se ha descrito como una variable importante que influye en el diseño de la organización, pero ¿una organización debe burocratizarse más, mientras más crece?, ¿en qué tamaño de organización son más apropiadas las características burocráticas? Las investigaciones sostienen que las organizaciones grandes son diferentes de las pequeñas en varias dimensiones de la estructura burocrática, incluyendo la formalización, centralización, complejidad y proporciones de personal. A continuación, se explicarán cada una de estas dimensiones.

a) Formalización: como se mencionó anteriormente, la formalización se refiere a las reglas y procedimientos que establecen los deberes y derechos de los trabajadores. Las organizaciones grandes tienden a ser más formales, dado que se apoyan en reglas y funciones para alcanzar la estandarización y el control de su gran número de miembros y departamentos; en cambio, para controlar una organización pequeña, los altos directivos pueden usar la observación personal. Además, la formalización puede promover modos más formales e impersonales de comportamiento e interacción en grandes organizaciones burocráticas, en contraste con el comportamiento espontáneo e informal y la interacción social que se observa con frecuencia en las organizaciones pequeñas.

b) Descentralización: en organizaciones centralizadas, las decisiones tienden a tomarse en la cima; en cambio, en organizaciones descentralizadas, la toma de decisiones se efectúa en niveles inferiores. La descentralización representa una paradoja, ya que en la burocracia perfecta el administrador – que tendría un control perfecto – tomaría todas las decisiones. Sin embargo, a medida que crece una organización y tiene más gente y departamentos, las decisiones no se pueden pasar hasta la cima, ya que los altos directivos estarían sobrecargados de trabajo. Según los administradores, acerca del tamaño de la organización, sostienen que las empresas grandes permiten una descentralización mayor.

c) Complejidad: se refiere a la cantidad de niveles en la jerarquía (complejidad vertical) y al número de departamentos o puestos (complejidad horizontal). Las organizaciones

grandes muestran un patrón definido de complejidad más alta, ya que la relación entre tamaño y complejidad es bastante directa y se explica por dos factores. En primer lugar, la necesidad de especialidades adicionales se presenta con mayor frecuencia en organizaciones grandes.

Por Ejemplo

Muchas organizaciones grandes han establecido un departamento de planeación, debido a la mayor necesidad de planificación estratégica después de alcanzar un cierto tamaño.

En segundo lugar, cuando los departamentos dentro de la organización crecen, surge la presión para subdividirlos. Al final, los departamentos se vuelven tan grandes que los administradores no pueden controlarlos efectivamente.

La complejidad vertical ha sido necesaria para mantener el control sobre una gran cantidad de personas. A medida que se incrementa el número de trabajadores, los niveles adicionales de la estructura jerárquica evitan que los tramos de control se hagan demasiado grandes. Muchas organizaciones grandes luchan contra los efectos del tamaño mediante la simplificación y reducción de reglas, y empujan las decisiones para que se tomen en niveles más bajos.

d) Proporciones de personal: destacan dos patrones fundamentales. El primer patrón es que la proporción de la alta dirección respecto de los empleos totales es realmente menor en las grandes organizaciones, ya que al contar con departamentos grandes, más regulaciones y una división del trabajo más alta, requieren menos supervisión de la cúspide. Por lo tanto, una burocratización creciente sustituye la supervisión personal de los administradores. El segundo patrón se relaciona con las proporciones del personal de apoyo[1]. Estos grupos de apoyo tienden a incrementarse en proporción con el tamaño de la organización. La proporción de trabajadores de oficina aumenta a causa de mayores comunicaciones y requerimientos de papeleo de las grandes organizaciones, como memorandos, cartas, manuales de políticas y descripción de puestos. La proporción de personal profesional se incrementa por la mayor necesidad de contar con habilidades especializadas. En una organización pequeña, un individuo puede ser multiusos. En una organización grande, la gente se encarga tiempo completo de actividades de apoyo, para que los trabajadores de producción sean más eficientes.

También surge un interesante patrón sobre las organizaciones en períodos de crecimiento y declinación. En organizaciones de rápido crecimiento, los administradores aumentan con mayor rapidez que los trabajadores en línea; mientras que en las organizaciones en declinación se reducen con mayor lentitud. Lo anterior significa que el personal de administración y de oficina suele ser el primero que se contrata y el último que se despide.

[1] El personal de apoyo se puede subdividir en personal de oficina y personal profesional.

Por lo tanto, los altos directivos no suelen constituir una parte desproporcionada de trabajadores en las grandes organizaciones; de hecho, son un porcentaje pequeño del empleo total. Sin embargo, la idea se sustenta en que en las organizaciones grandes se requiere proporcionalmente mayor personal de supervisión. En los departamentos de oficina y profesionales, la cantidad de gente se incrementa a una tasa más rápida que la gente que trabaja en el núcleo técnico de una organización en crecimiento.

En el siguiente cuadro, se muestra un resumen de las principales diferencias entre las organizaciones grandes y pequeñas. Como se podrá observar, las organizaciones grandes tienen muchas características que las distinguen de las pequeñas: más reglas y regulaciones, más papeleo, comunicación escrita y documentación, mayor especialización, más descentralización, un porcentaje menor de gente dedicada a la administración superior y un porcentaje mayor de personal asignado a actividades de apoyo profesional, de mantenimiento y de oficina.

Cuadro Nº 7: Relaciones entre el Tamaño y Otras Características Organizacionales

Un tamaño mayor de la organización está asociado con:

- Mayor número de niveles administrativos (complejidad vertical)
- Mayor número de puestos y departamentos (complejidad horizontal)
- Mayor especialización de habilidades y funciones
- Mayor formalización
- Mayor descentralización
- Menor proporción de altos directivos
- Mayor proporción de personal técnico y profesional de apoyo
- Mayor proporción de personal de oficina y mantenimiento
- Mayor cantidad de comunicaciones y documentación por escrito

Es importante señalar, tal como se mencionó anteriormente, que el tamaño por sí mismo no genera estas características organizacionales, ya que el entorno, la estrategia y la tecnología también influyen en la estructura.

Una organización que opera en un entorno complejo necesita departamentos adicionales, y un entorno cambiante crea la necesidad de menos formalización. De manera que aunque las organizaciones grandes son diferentes de las pequeñas, estas relaciones no son rígidas.

CLASE 07

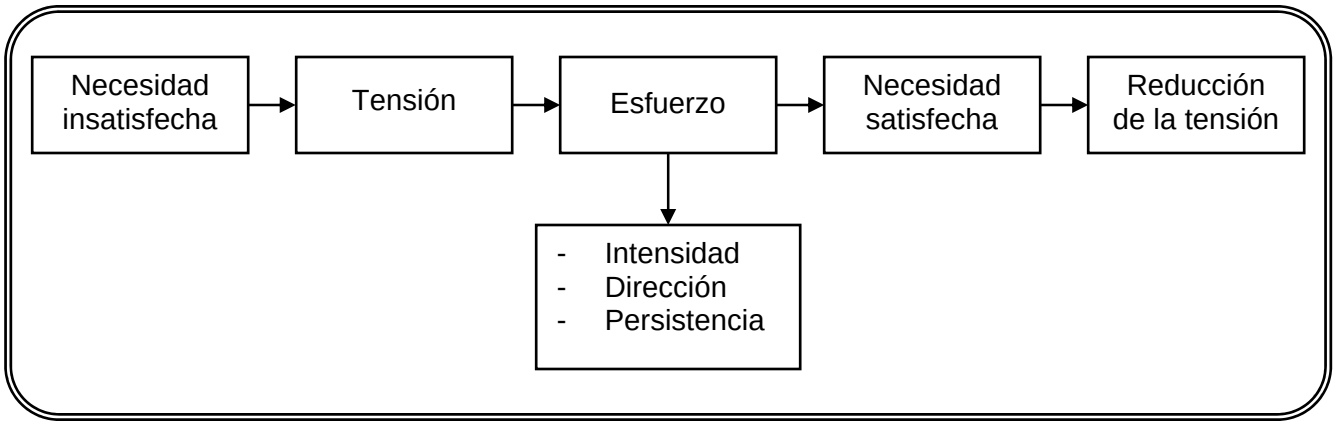
2. MOTIVACIÓN

La motivación se define como una serie de procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta. Mientras que la motivación general realiza esfuerzos por alcanzar cualquier meta; en el ámbito empresarial, la motivación general centrará su atención en el logro de las metas organizacionales.

Los elementos fundamentales de la definición de motivación son la intensidad, dirección y persistencia. La intensidad consiste en cuánto se esfuerza una persona para alcanzar una meta, aunque no es probable que una intensidad alta produzca resultados satisfactorios de desempeño si el esfuerzo no se canaliza en una dirección que beneficie a la organización. Dicho esfuerzo debe ser dirigido hacia las metas de la organización y ser congruente con ellas. Finalmente, la persistencia es la medida de cuánto tiempo sostiene una persona su esfuerzo, los individuos que se encuentren motivados se aferrarán fuertemente a una tarea para poder lograr sus metas.

La motivación también se puede explicar como un proceso de satisfacción de necesidades, lo cual se explica en la siguiente figura.

Figura Nº 9: Proceso de Motivación



La necesidad se define como un estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos. De acuerdo a ello, una necesidad insatisfecha crea tensión, que el individuo reduce realizando esfuerzos dirigidos hacia el logro de los objetivos organizacionales.

En la definición de motivación se encuentra inherente el requisito de que las necesidades del individuo deben ser compatibles con los objetivos de la organización. Cuando no concuerdan, los individuos pueden realizar grandes niveles de esfuerzo que sean

contrarios a los intereses de la organización. Esto no debería resultar extraño, ya que muchos trabajadores dedican bastante tiempo a conversar con amigos en el trabajo para satisfacer sus necesidades de tipo social, en cuyo caso hay un gran nivel de esfuerzo, pero poco se logra en el trabajo.

Motivar a los empleados para que logren altos niveles de desempeño es un problema organizacional importante, debiendo los directivos buscar soluciones constantemente.

2.1 Primeras Teorías de la Motivación

La década de 1950 fue una época fructífera en el desarrollo de los conceptos asociados a la motivación. En ese período se formularon tres teorías que aunque hoy se cuestione su validez, todavía son las explicaciones más conocidas acerca de la motivación de los empleados. Estas teorías son: la teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow, la teoría X e Y de Douglas McGregor y la teoría de los dos factores de Frederick Herzberg.

La importancia de las teorías motivacionales radica en que representan los cimientos sobre los cuales se erigen las teorías contemporáneas, y porque los administradores todavía recurren a ellas y a su terminología para explicar la motivación de los empleados.

Para su mayor comprensión, a continuación se explicarán las tres teorías clásicas de la motivación, mencionadas anteriormente.

- Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow

La teoría de la motivación más conocida es quizás la teoría de la jerarquía de las necesidades. Su exponente, Abraham Maslow, un afamado psicólogo, propuso que en cada persona existe un ordenamiento de cinco necesidades, ellas son:

- Necesidades fisiológicas: alimento, bebida, vivienda, satisfacción sexual y otras necesidades físicas.

- Necesidades de seguridad: seguridad y protección al daño físico y emocional, así como la certeza de que se seguirán satisfaciendo las necesidades físicas.

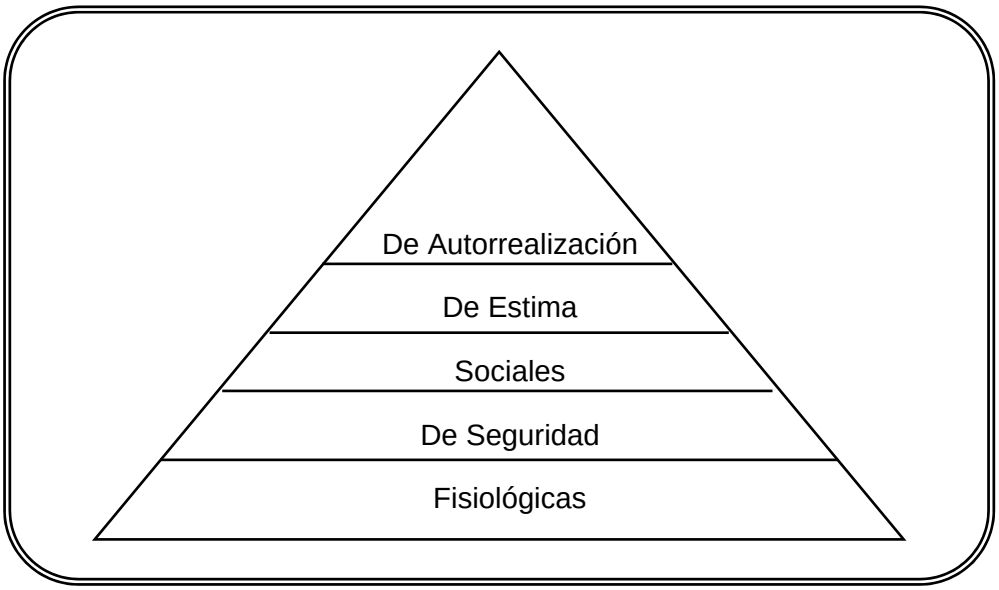
- Necesidades sociales: afecto, pertenencia, aceptación y amistad.

- Necesidades de estima: factores de estima internos, como el respeto a uno mismo, autonomía y logros, y factores de estima externos como estatus, reconocimiento y atención.

- Necesidades de autorrealización: crecimiento, logro del propio potencial y autosatisfacción; el impulso para convertirse en lo que uno es capaz de llegar a ser.

En la siguiente figura, se puede observar el orden creciente que presentan las necesidades anteriormente mencionadas, en donde se identifica que una vez satisfechas las necesidades de menor nivel, el individuo buscará satisfacer las necesidades del nivel siguiente.

Figura Nº 10: Jerarquía de las Necesidades de Maslow



Maslow argumentó, respecto a la motivación, que cada nivel de la jerarquía de necesidades debe ser satisfecho antes de que se active el siguiente, y una vez que una necesidad es satisfecha en forma importante, ya no motiva al comportamiento. Es decir, el individuo asciende en la jerarquía de necesidades.

Desde el punto de vista de la motivación, la teoría de Maslow propuso que aunque ninguna necesidad es satisfecha completamente, una necesidad muy satisfecha ya no motivará a un individuo. Por lo tanto, si usted desea motivar a alguien necesita entender en que nivel de la jerarquía se encuentra esa persona y centrarse en satisfacer las necesidades en ese nivel o sobre él. Los directivos que aceptaron la jerarquía de Maslow intentaron cambiar sus organizaciones y prácticas gerenciales, de manera que pudieran satisfacer las necesidades de los empleados.

Además, Maslow separó las cinco necesidades en niveles superiores e inferiores. Consideró a las necesidades fisiológicas y de seguridad como necesidades de nivel inferior y a las necesidades sociales, de estima y de autorrealización como necesidades de nivel

superior. La diferencia radica en que mientras las necesidades de nivel superior son satisfechas internamente, las necesidades de nivel inferior son satisfechas generalmente en forma externa.

La teoría de las necesidades de Maslow recibió reconocimiento, especialmente entre gerentes en funciones, durante las décadas de 1960 y 1970, debido quizás a su facilidad de comprensión. Sin embargo, Maslow no proporcionó apoyo empírico a su teoría, y varios estudios que intentaron validarla no lo lograron.

Realice ejercicio nº 16

- Teoría X y Teoría Y de McGregor

Douglas McGregor es conocido por haber propuesto dos series de supuestos sobre la naturaleza humana: la teoría X y la teoría Y.

La teoría X presenta un punto de vista básicamente negativo de las personas. Supone que los trabajadores tienen poca ambición, les disgusta trabajar, desean evitar la responsabilidad y necesitan un control estricto para trabajar con eficacia.

La teoría Y ofrece un punto de vista positivo. Supone que los trabajadores pueden dirigirse a sí mismos, aceptan y realmente buscan tener responsabilidades, y consideran el trabajo como una actividad natural. McGregor creyó que los supuestos de la teoría Y captaban mejor la verdadera naturaleza de los trabajadores y debían guiar la práctica gerencial.

Su implicancia con la motivación es explicada a través de ambas teorías y por el esquema de Maslow. La teoría X suponía que las necesidades de nivel inferior dominaban a los individuos y la teoría Y creía que las necesidades de nivel superior eran las dominantes. McGregor apoyó la creencia de que los supuestos de la teoría Y eran más válidos que los de la teoría X. Debido a esto, propuso que la participación en el proceso de toma de decisiones, los trabajos responsables y desafiantes, y las buenas relaciones grupales podrían maximizar la motivación de los trabajadores.

Desafortunadamente, no existe evidencia que permita confirmar que alguna de las dos series de supuestos es válida o que aceptar los supuestos de la teoría Y, y modificar las acciones de acuerdo con ellos hará que los trabajadores se sientan más motivados.

Por Ejemplo

Una innovadora y exitosa empresa norteamericana fabricante de microchips, es conocida por usar abrazos tranquilizadores y fuertes muestras de aprecio para motivar a los trabajadores. Pero tiene poca tolerancia a los errores. “En una junta legendaria se dice que el fundador explotó con un equipo de proyectos por su tendencia a repetir errores. ¿Son ineptos? preguntó a sus asombrados empleados. Porque si ustedes son ineptos, sólo levántense y digan que son ineptos”, les dijo.

Su mensaje, transmitido al estilo clásico de la teoría X de McGregor, fue que si usted necesita ayuda, pídala.

Realice ejercicio nº 17

- Teoría de la Motivación e Higiene de Herzberg

La teoría de la motivación e higiene de Frederick Herzberg, sostiene que la satisfacción y la motivación en el trabajo se relacionan con factores intrínsecos, en tanto que la insatisfacción en el trabajo se relaciona con factores extrínsecos.

Herzberg creía que las actitudes de los individuos hacia el trabajo determinaban el éxito o fracaso de una organización, por lo que se dedicó a investigar qué era lo que las personas deseaban de sus trabajos. Pidió a un grupo de personas que proporcionaran descripciones detalladas de situaciones en las que se sintieron excepcionalmente bien o mal en sus trabajos.

El análisis de Herzberg concluyó que las respuestas que dieron las personas cuando se sintieron bien en sus trabajos difirieron significativamente de las respuestas que proporcionaron cuando se sintieron mal. De acuerdo al siguiente cuadro, algunas características se relacionaron sistemáticamente con la satisfacción en el trabajo (factores a la izquierda del cuadro) y otras con la insatisfacción en el trabajo (factores a la derecha del cuadro). Los factores relacionados con la satisfacción en el trabajo fueron intrínsecos e incluyeron características como el logro, el reconocimiento y la responsabilidad. Cuando las personas se sintieron bien en sus trabajos, mostraron la tendencia a atribuir estas características a ellas mismas. Por otro lado, cuando se sintieron insatisfechas mostraron la tendencia a citar factores extrínsecos, como la política y administración de la empresa, la supervisión, las relaciones interpersonales y las condiciones laborales.

Además, Herzberg creía que los datos sugerían que lo opuesto de la satisfacción no era la insatisfacción, como se creía tradicionalmente, ya que la eliminación de las características insatisfactorias de un trabajo no haría necesariamente que ese trabajo fuera más satisfactorio o motivador.

Cuadro Nº 8: Teoría de la Motivación e Higiene de Frederick Herzberg

Motivadores		Factores de higiene
- Logro - Reconocimiento - El trabajo mismo - Responsabilidad - Progreso - Crecimiento		- Supervisión - Política de la empresa - Relación con el supervisor - Condiciones de trabajo - Salario - Relación con los colegas - Vida personal - Relación con los subordinados - Estatus - Seguridad
↓		↓
Extremadamente satisfecho	Neutral	Extremadamente insatisfecho

De acuerdo al siguiente cuadro, Herzberg propuso que sus hallazgos indicaron la existencia de un continuo dual: lo opuesto de la "satisfacción" es la "no satisfacción" y lo opuesto de la "insatisfacción" es la "no insatisfacción".

Cuadro Nº 9: Puntos de Vista Contrastantes de Satisfacción e Insatisfacción

PUNTO DE VISTA TRADICIONAL

Satisfecho — Insatisfecho

PUNTO DE VISTA DE HERZBERG

Motivadores		Factores de higiene
Satisfacción — No satisfacción	↔	No insatisfacción — Insatisfacción

Según Herzberg, los factores que generaban satisfacción en el trabajo eran independientes y muy distintos de los que causaban insatisfacción en el trabajo. Por esto mismo, los directivos que trataban de eliminar los factores que generaban insatisfacción en el

trabajo podían crear armonía en el lugar del trabajo, pero no necesariamente motivación. Los factores extrínsecos que generan insatisfacción en el trabajo se denominan factores de higiene. Cuando estos factores son adecuados, las personas no estarán insatisfechas, pero tampoco estarán satisfechas o motivadas. Para motivar a las personas en sus trabajos, Herzberg sugirió destacar los motivadores, estos son factores intrínsecos que aumentan la satisfacción en el trabajo.

La teoría de Herzberg fue muy popular a mediados de la década de 1970 y hasta principios de la década de 1980, aunque surgieron críticas en relación a sus procedimientos y metodología. Los administradores opinan que esta teoría es demasiado simplista, pero aún así, ha tenido una fuerte influencia en la manera de diseñar los trabajos de hoy en día.

Realice ejercicio nº 18

CLASE 08

2.2 Teoría Z de W. Ouchi

Según su autor, las claves del éxito son la productividad creciente, la importación de tecnología y la ética laboral distintiva. Pero, aún más importante es el enfoque administrativo directo.

El objetivo de Ouchi consistió en realizar una comparación entre dos potencias mundiales, como son Japón y Estados Unidos, para identificar los rasgos básicos que se aplican en ambas culturas y comprender las diferencias existentes en cuanto al patrón de conducta. Además, quería lograr entender los patrones norteamericanos de administración y organización. El ejemplo japonés le servía para realzar las características únicas de las organizaciones norteamericanas y las fuerzas que las conforman dentro de su sociedad.

Ouchi y su colega Richard Pascale, diseñaron un estudio de dos fases para comparar el estilo de dirección norteamericano y el japonés. En la primera fase, realizada durante los años 1973 y 1974, visitaron más de 20 empresas en Japón y Estados Unidos. Cada una de estas empresas tenía una planta u oficina en ambos países. La segunda fase fue realizada posteriormente por Pascale y otros, e implicaba una serie de datos más detallados los cuales no resultaron de vital importancia para el desarrollo de esta teoría. Una vez que la primera etapa de esta investigación llegó a su término, Ouchi se concentró en las empresas de la teoría Z, únicamente norteamericanas, las cuales constituyen la base de este análisis.

De las entrevistas de la primera fase de la investigación surgió una imagen clara de las características fundamentales de ambas empresas, norteamericanas y japonesas. Sin embargo, una diferencia insospechada probó ser de vital importancia. La típica empresa

japonesa establecida en Estados Unidos emplea un enfoque de dirección radicalmente distinto de la típica firma norteamericana. En vez de hacer una réplica de la forma desarrollada en su nativo Japón, las empresas modificaron su estilo de administración para que se adaptara a las necesidades de los Estados Unidos. No obstante, retienen mucho del sello japonés y siguen siendo muy diferentes de la mayoría de las empresas norteamericanas. La mayoría de las firmas japonesas han alcanzado un gran éxito en los Estados Unidos. Independientemente de su triunfo en los aspectos financiero y operativo, también se han destacado desde el punto de vista de los empleados. Todos los empleados norteamericanos, desde los más modestos trabajadores y oficinistas hasta los directivos más importantes, decían: "Éste es el mejor lugar en donde yo haya trabajado. Saben muy bien lo que están haciendo, se preocupan por la calidad y me hacen sentir parte de una gran familia".

Por otro lado, varias empresas en los Estados Unidos se atrevieron a trasplantar su enfoque directivo, genuinamente norteamericano, al Japón. Sin excepción alguna, todos los intentos fueron un rotundo fracaso. ¿Qué es lo que sucede?, ¿por qué las empresas norteamericanas no logran transportar con buenos resultados sus enfoques en aquel lejano país, mientras que las empresas japonesas son capaces de poner en práctica exitosamente su estilo de dirección en los Estados Unidos? Así pues, la posición de Estados Unidos como líder mundial en el campo industrial, como principal exportador de técnicas de dirección de empresas y de formación empresarial resulta particularmente desconcertante. ¿Será, acaso, que el estilo japonés es, en ciertos aspectos, más universal que el norteamericano?

El problema de la asimetría al exportar estilos o sistemas de dirección se podría explicar a través de la estructura formal de las organizaciones, pero este enfoque resultó infructuoso en esta situación. Tanto en Japón como en Estados Unidos, las firmas extranjeras emplean la misma estructura formal. La típica empresa norteamericana en Japón asignará los altos puestos directivos a su gente y los de nivel medio e inferior a personal japonés. Por esta misma razón, la típica empresa japonesa en Estados Unidos pondrá a sus propios elementos en las altas esferas directivas, mientras que en los niveles medio e inferior colocará personal norteamericano. Así pues, ningún análisis de estructura formal serviría en este caso.

Otros estudios han confirmado este resultado, mostrando que la relación entre el tamaño de una empresa y su centralización, número de divisiones e índice de líneas de personal es idéntica entre las firmas de Japón y las de Estados Unidos.

Para descubrir lo que se puede aprender de Japón es preciso examinar las complejidades y sutilezas de su forma de administración, las cuales se presentan a continuación:

a) Empleo de por vida: es normal que una empresa japonesa realice sus contrataciones una vez al año. Los que entran a la empresa tienen su trabajo asegurado hasta los 55 años de edad, momento en que deben retirarse si no pertenecen a los altos niveles

administrativos. En dicho momento, reciben una suma de dinero que equivale a cinco años de sueldo.

Los empleados que se van retirando de la empresa a medida que cumplen la edad establecida (55 años), van siendo reubicados en empresas menores o mayores, según corresponda, y continúan prestando sus servicios por otro período más. De esta manera, se genera una marcada estratificación entre las empresas, que lleva a una alta estratificación en las instituciones educativas, ya que la posibilidad de acceder a una educación de excelencia y, por lo tanto, ingresar a una universidad prestigiosa asegura un puesto de trabajo importante. La educación es un tema importante para los japoneses, quienes adiestran y preparan a sus hijos desde los primeros años de edad para conseguir su acceso a determinadas universidades.

Los factores que hacen posible el empleo de por vida se muestran en el siguiente cuadro.

Cuadro Nº 10: Factores que Posibilitan el Empleo de por Vida

- Pago de una bonificación semianual que depende del rendimiento de la empresa, esto constituye un incentivo a sentirse parte de la organización. Es proporcional a los resultados de la empresa y no a factores individuales.
- Existen muchos empleados temporales, principalmente mujeres, que son despedidos en épocas malas. Esto sirve de amortiguador para proteger el trabajo de los hombres que son empleados de por vida.
- Algunas empresas reciben los contratos de servicios que son más susceptibles de fluctuaciones. Luego, son ellas las que reciben el impacto de épocas consideradas malas.

La combinación de estos factores disminuye la incertidumbre laboral y permite que los empleados hombres disfruten de su empleo de por vida. Dichos factores, junto a otros, tales como: la confianza, lealtad a la firma y la entrega del individuo a su trabajo, constituyen la base de la teoría Z.

b) Evaluación y promoción: en las empresas japonesas, el proceso de evaluación es lento, pudiendo pasar hasta diez años para que un ejecutivo sea ascendido. Durante ese intervalo de tiempo, las personas del mismo nivel recibirán los mismos ascensos y aumentos de sueldo. Se propicia una actitud abierta a la cooperación, al rendimiento y a la evaluación. Además, los ejecutivos jóvenes no se sienten atraídos por hacer carrera a costa de otras personas, ni de presionar para que se tomen decisiones.

La distribución de los espacios físicos en una oficina japonesa respalda esa actitud, utilizan salas enormes donde trabajan todos juntos y esto hace que todo el mundo esté enterado de lo que hacen los otros.

Para que los empleados jóvenes acepten mayores responsabilidades sin obtener una remuneración proporcional, se forman grupos de trabajo. Esto genera un fuerte sentido de pertenencia y de compromiso que repercute sobre su comportamiento. El apoyo y la aprobación de sus compañeros es un factor que afecta significativamente las actitudes, motivación y conducta, por sobre los sueldos, ascensos y el control jerárquico.

Las empresas japonesas sólo aceptan jóvenes que se encuentren en la etapa formativa de su vida, con la finalidad de inculcarles sentimientos de solidaridad y camaradería.

c) Caminos profesionales no especializados o trayectoria: el sistema japonés no cuenta con personas con un detallado conocimiento de una industria específica. Utiliza la rotación constante de puestos, con el fin de lograr que sus ejecutivos de alto nivel sean capaces de relacionar armónicamente cada función, especialidad y oficina de la empresa. En Estados Unidos se suele hacer carrera en varias organizaciones, pero en una misma especialidad; en Japón se hace carrera en varias especialidades, pero en una sola organización. Las empresas japonesas hacen todo lo que está a su alcance por inculcar en su personal un sentimiento de lealtad, asegurándose de que reciban un trato justo y humano.

- El Funcionamiento de la Organización Japonesa

A diferencia del sistema norteamericano, el cual se basa en el establecimiento de objetivos específicos destinados a evaluar el desempeño; en el sistema japonés el mecanismo básico de control se focaliza en una filosofía administrativa que describe los objetivos y procedimientos encaminados para conseguirlos. Dichos objetivos representan los valores de los dueños de la organización, de los empleados, de los clientes y de las autoridades gubernamentales. Los procedimientos para conseguir estos objetivos están determinados por una serie de creencias respecto al tipo de soluciones que deben tomarse y que tienden a dar buenos resultados en la industria o en la empresa.

Esta teoría se sustenta en una cultura organizacional. Esta cultura se desarrolla cuando los empleados poseen experiencias en común, que les permiten comunicarse entre sí, generando un ambiente de coordinación que facilita notablemente el proceso de toma de decisiones.

Respecto al proceso de toma de decisiones, en el sistema japonés participan todos los que estarán involucrados directamente con la decisión. Cuando son muchos, un equipo integrado por tres personas se encarga de hablar con todos, hasta que se llegue a un

verdadero consenso. A pesar que se requiere mayor tiempo, es más probable que todos apoyen la decisión plenamente.

Cuando se necesita tomar una decisión importante, se encarga la elaboración de la propuesta a la persona más joven y que tenga menos experiencia. De esta manera, no se pierde el proceso de cambio.

Otro aspecto importante es la ambigüedad en la definición de responsabilidades en la toma de decisiones. En Japón nadie tiene responsabilidad individual sobre un área en particular, sino que un grupo asume la responsabilidad conjunta de las tareas. Esto permite reducir las demoras cuando uno de los empleados no puede cumplir con su parte del trabajo.

Respecto a los valores colectivos, especialmente en el sentido colectivo de responsabilidad, estos resultan incomprensibles para los norteamericanos. Los estudios señalan que los japoneses se sienten incómodos ante la idea de actuar individualmente para mejorar la producción. Este colectivismo no es un objetivo por el que se tiene que luchar ni una meta corporativa que alcanzar, más bien, es un proceso natural que hace que no ocurra nada significativo como producto del esfuerzo individual. Cualquier cosa importante se deriva de un esfuerzo grupal.

El siguiente cuadro muestra las principales diferencias entre las organizaciones japonesas y las norteamericanas.

Cuadro Nº 11: Organización Japonesa v/s Organización Norteamericana

Organizaciones japonesas (Tipo Z)	Organizaciones norteamericanas (Tipo A)
Empleo de por vida	Empleo a corto plazo
Proceso lento de evaluación y desempeño	Proceso rápido de evaluación y desempeño
Carreras no especializadas	Carreras especializadas
Mecanismos implícitos de control	Mecanismos explícitos de control
Proceso colectivo de toma de decisiones	Proceso individual de toma de decisiones
Responsabilidad colectiva	Responsabilidad individual

Finalmente, según Ouchi, los pasos requeridos para transformar una empresa en el modelo de dirección Z, son los que se muestran en el siguiente cuadro.

Cuadro Nº 12: Pasos para Transformar una Empresa en el Modelo de Dirección Z

- Comprender la organización y el papel que cada uno desempeña.
- Analizar la filosofía de su empresa.
- Definir la filosofía de la dirección.
- Poner en práctica la filosofía creando estructuras e incentivos.
- Desarrollar habilidades para las relaciones humanas.
- Evaluar su propio rendimiento.
- Involucrar al sindicato.
- Establecer mecanismos para brindar estabilidad laboral.
- Tomar decisiones iniciando un lento proceso de evaluaciones.
- Ampliar los horizontes profesionales.
- Prepararse para iniciar el cambio de tipo de conducción.
- Permitir el desarrollo de relaciones integralistas.

CLASE 09

2.3 Teoría de las Tres Necesidades de David McClelland

David McClelland y sus colaboradores propusieron la teoría de las necesidades, la cual se enfoca en tres necesidades adquiridas (no innatas) que son motivos importantes en el trabajo. Estas tres necesidades incluyen la necesidad de logro, necesidad de poder y necesidad de pertenencia.

La necesidad de logro (nLog) se define como el impulso por sobresalir, por tener realizaciones sobre un conjunto de normas y por luchar para tener éxito.

La necesidad de poder, (nPod) es la necesidad de hacer que otros se comporten como no se comportarían de otro modo, es decir, corresponde al poder de influir en las conductas de las demás personas.

La necesidad de pertenencia, (nPer) es el deseo de crear relaciones interpersonales amistosas y cercanas.

Por Ejemplo

Imagínese que tiene una bolsa de frijoles y que están dispuestos frente a usted cinco blancos, cada uno más alejado y, por lo tanto, resulta más difícil acertarle. El blanco A es una cincha y se encuentra casi al alcance de su mano. Si usted le acierta recibirá 2.000 pesos.

El blanco B se encuentra un poco más lejos, pero aproximadamente un 80% de las personas que lo intentan, aciertan. Se pagan 4.000 pesos.

Por el blanco C se pagan 8.000 pesos y lo golpean alrededor de la mitad de las personas. Muy pocas personas alcanzan el blanco D, pero la ganancia por hacerlo es de 16.000 pesos. Finalmente, por el blanco E se pagan 32.000 pesos, pero es casi imposible alcanzarlo.

¿Qué blanco escogería usted? si eligió el C, es probable que usted sea una persona de alto rendimiento. La respuesta la encontrará a medida que conozca la teoría de las necesidades de McClelland.

Algunas personas tienen un impulso irresistible por triunfar, y luchan por las realizaciones personales más que por las recompensas del éxito en sí. Tienen el deseo de hacer algo mejor o de manera más eficiente de lo que se ha hecho antes. Este impulso es lo que se denomina necesidad de logro, y de las tres necesidades, es la que más se ha investigado. De esta investigación se desprende que los grandes realizadores se distinguen de los demás por su deseo de hacer mejor las cosas. Además de buscar las situaciones en las que asuman la responsabilidad personal de hallar la solución a los problemas, en las que reciban retroalimentación rápida e inequívoca sobre su desempeño, de modo que puedan determinar fácilmente si mejoran o no y en las que se impongan metas de dificultad moderada.

Las personas que tienen una gran necesidad de logro no se caracterizan por ser grandes jugadores; no les gusta lograr el éxito por casualidad. Se sienten motivados y prefieren trabajar con un problema y aceptar la responsabilidad personal del fracaso o del éxito. Es importante mencionar que las personas que tienen gran necesidad de logros evitan las tareas que perciben muy fáciles o demasiado difíciles.

Las otras dos necesidades de esta teoría no han sido tan investigadas como la necesidad del logro. Las necesidades de poder y de pertenencia se relacionan de cerca con el éxito gerencial, los mejores directivos tienen gran necesidad de poder y poca necesidad de pertenencia.

La necesidad de poder es el deseo de tener un impacto, de ejercer una influencia y controlar a los demás. Los individuos con una gran necesidad de poder disfrutan de estar a cargo, luchan por influir en los demás, prefieren encontrarse en situaciones de competencia y posición, y están más interesados en el prestigio y en ganar influencia sobre los demás que en el desempeño eficaz.

La tercera necesidad de McClelland es la de pertenencia, ésta es la que menos atención ha recibido de los investigadores. Los individuos con grandes afanes de pertenencia se esfuerzan por hacer amigos, prefieren las situaciones de cooperación antes que las de competencia, y esperan relaciones de mucha comprensión recíproca.

La forma más común de determinar los niveles de estas necesidades en una persona es medirlas usando una prueba proyectiva, conocida como la Prueba de Apercepción Temática o TAT. En dicha prueba, los evaluados reaccionan a una serie de fotografías. Cada fotografía muestra brevemente al individuo, quien escribe una historia basada en la fotografía. Luego, intérpretes capacitados determinan los niveles de necesidad de logro, de pertenencia y de poder de un individuo a partir de las historias escritas.

Por Ejemplo

Suponga que se muestra la imagen de un hombre sentado en un escritorio y en actitud pensativa, mirando la fotografía de una mujer y unos niños que están apoyados en la esquina. A continuación, se pide al sujeto que redacte una historia sobre lo que ocurre, cuáles son los antecedentes de la situación y qué ocurrirá en el futuro. Así, las historias se transforman en exámenes proyectivos que miden las motivaciones inconscientes. Se califica la historia y se obtiene la calificación del sujeto en las tres necesidades.

Las fotografías usadas para medir las necesidades de esta teoría pueden adoptar distintas interpretaciones, lo cual se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro Nº 13: Interpretaciones de la Prueba de Apercepción Temática o TAT

nLog: Indicado por alguien de la historia que desea trabajar o hacer algo mejor.

nPer: Indicado por alguien de la historia que desea estar con alguien más y disfrutar una amistad mutua.

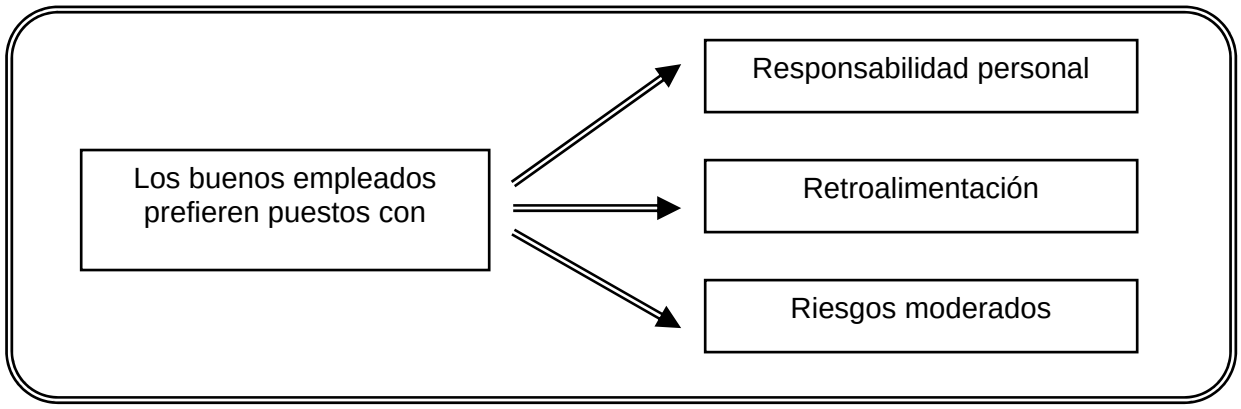
nPod: Indicado por alguien de la historia que desea producir un impacto o dar una impresión a otros en la historia.

A partir de numerosas investigaciones, es posible realizar predicciones sustentadas en la relación entre la necesidad de logro y el desempeño laboral. A pesar que se han hecho menos investigaciones de la relación existente entre las necesidades de poder y pertenencia, también aquí los resultados son congruentes.

En primer lugar, y de acuerdo a la siguiente figura, los individuos con una gran necesidad de logro prefieren las situaciones laborales que impliquen responsabilidades, retroalimentación y un grado mediano de riesgos. Cuando se presentan dichas características, los individuos con necesidades de logro se sentirán muy motivados. Las

pruebas muestran constantemente que las personas con necesidades de logro tienen éxito en las actividades empresariales, tales como dirigir su propia empresa o encargarse de una unidad completa dentro de una organización mayor.

Figura Nº 11: Correspondencia entre Individuos con Necesidades de Logro y sus Puestos



En segundo lugar, una gran necesidad de logro no es garantía de ser un buen directivo, especialmente en las organizaciones grandes. Las personas con una gran necesidad de logro están interesadas en cómo se desenvuelven y no en influir en los demás para que se desenvuelvan bien. Los vendedores con esta característica, no se convierten por la fuerza en buenos gerentes de ventas y un buen gerente general de una organización grande no tiene una gran necesidad de logro.

Por Ejemplo

Un vendedor de productos farmacéuticos en Salcobrand que presenta una gran necesidad de logro no necesariamente será un buen gerente de ventas. A la vez, un buen gerente de venta de una organización tan grande como Coca Cola no necesariamente tiene una gran necesidad de logro.

En tercer lugar, las necesidades de pertenencia y poder se encuentran muy relacionadas con el éxito gerencial. Probablemente, un impulso fuerte de poder sea un requisito de la eficacia directiva. Desde luego, está en disputa cuál sea la causa y cuál el efecto. Los administradores dicen que una necesidad intensa de poder sería nada más que el resultado del lugar que uno ocupa en el escalafón de la organización. Según este argumento, cuanto más ascienda el individuo en la organización, mayor será su impulso de poder.

Actualmente, en algunas organizaciones se ha logrado capacitar a los trabajadores para que estimulen su necesidad de logro. Existen instructores que han logrado enseñar a los individuos a pensar en términos de realizar, ganar y triunfar, y luego ayudarles a aprender

a actuar de manera que prefieran las situaciones en las que asuman responsabilidades, reciban retroalimentación y corran riesgos moderados, para poner en práctica un impulso intenso por las realizaciones. Así, una empresa que necesite un gran realizador, puede elegir una persona con una gran necesidad de logro, o bien, formar su propio candidato mediante capacitación.

Realice ejercicio nº 19

2.4 Teorías Contemporáneas de la Motivación

Las teorías contemporáneas representan explicaciones actuales de la motivación de los trabajadores. A pesar que no son ampliamente conocidas, tienen grados razonables de apoyo de investigación válida.

- Teoría de la Fijación de Metas

La teoría de la fijación de metas plantea que las metas específicas y difíciles con retroalimentación conducen a un mejor desempeño. La intención de trabajar hacia el logro de una meta es una fuente importante de motivación laboral. Los estudios acerca de fijación de metas han demostrado que las metas específicas y desafiantes son fuerzas motivadoras superiores. Las metas difíciles y específicas producen un nivel de rendimiento más alto que la meta general de "haz tu mejor esfuerzo". La especificidad del objetivo mismo actúa como un estímulo interno.

Por Ejemplo

Cuando un representante de ventas se compromete a hacer ocho llamadas de ventas diariamente, su intención le proporciona un objetivo específico a tratar de lograr. Se podría decir que siempre que lo demás permanezca constante, el representante de ventas con un objetivo específico superará a alguien más que opera sin metas o con la meta general de "hacer su mejor esfuerzo".

Aunque es imposible asegurar que la participación de los empleados en la fijación de metas es siempre deseable, es quizás preferible cuando uno espera resistencia a aceptar retos difíciles. En algunos casos, las metas establecidas de manera participativa estimularon un desempeño superior; en otros casos, los individuos se desempeñaron mejor cuando sus gerentes fijaron las metas. Finalmente, las personas se desempeñan mejor cuando obtienen retroalimentación sobre su progreso hacia sus metas, puesto que esto les ayuda a identificar las discrepancias entre lo que han hecho y lo que desean hacer; es decir, la retroalimentación actúa para guiar el comportamiento del individuo. Sin embargo, no toda la retroalimentación presenta la misma eficacia. La retroalimentación generada por uno mismo,

o sea, cuando el empleado tiene la capacidad de supervisar su propio progreso, ha probado ser un motivador más fuerte que la retroalimentación generada en forma externa.

Además de la retroalimentación, existen tres factores adicionales que influyen en la relación entre las metas y el desempeño, éstos son la autoeficacia adecuada, el compromiso con las metas y la cultura nacional. La teoría de fijación de metas supone que el individuo se encuentra comprometido con la meta y por lo tanto, está decidido a no abandonar ni disminuir la meta. Este compromiso ocurre con mayor probabilidad cuando las metas se hacen públicas, cuando la persona tiene un centro de control interno y cuando el individuo fija las metas en vez de que éstas les sean asignadas.

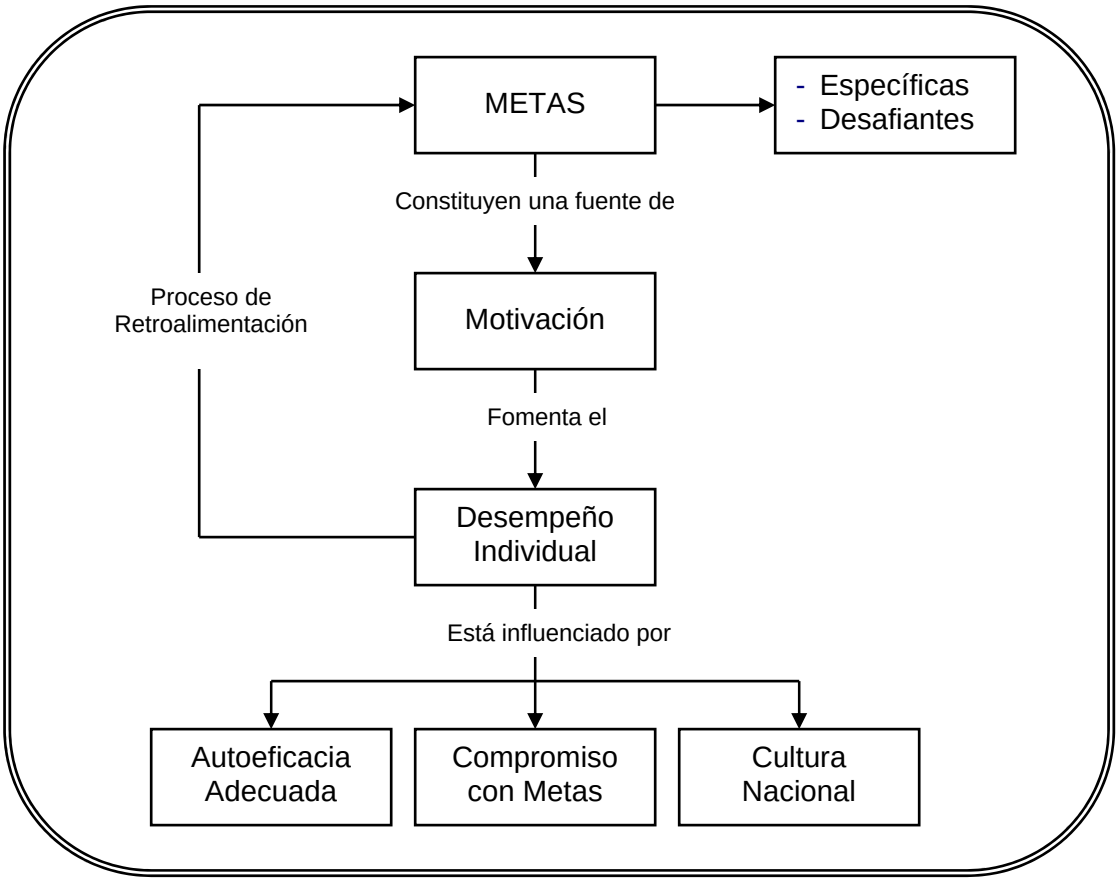
La autoeficacia se refiere a la creencia de un individuo de que es capaz de realizar una tarea. Mientras mayor sea su autoeficacia, mayor será su confianza en su habilidad para lograr el éxito en una tarea. Por lo tanto, cuando se presentan situaciones difíciles, las personas con autoeficacia baja tienen mayores posibilidades de reducir su esfuerzo, mientras que aquellas personas con una autoeficacia alta se esforzarán más para superar el reto. Además, los individuos que poseen una alta autoeficacia parecen responder a la retroalimentación aumentando su esfuerzo y su motivación, en tanto los que tienen una autoeficacia baja reducen su esfuerzo cuando se les entrega retroalimentación negativa.

Esta teoría también se relaciona con la cultura. En un país como Estados Unidos la teoría de fijación de metas se encuentra bien adaptada, ya que sus ideas principales se identifican bastante bien con la cultura norteamericana. Esta teoría supone que los subordinados son muy independientes, que los gerentes y empleados buscan metas desafiantes y que tanto gerentes como empleados consideran que el desempeño es importante.

Por lo tanto, no se debería esperar que la teoría de fijación de metas genere un desempeño alto en un país como Chile, donde las características culturales son muy distintas. Por ejemplo, las características que definen el modo de ser chileno son el paternalismo, el respeto, la desconfianza y el individualismo.

En la figura que se muestra a continuación, se pueden observar las principales características de la teoría de la fijación de metas, en donde se identifica la relación que existe entre los factores: compromiso, autoeficacia y cultura nacional, y la motivación del individuo.

Figura Nº 12: Teoría de la Fijación de Metas



CLASE 10

- Teoría del Reforzamiento

La teoría del reforzamiento contrasta con la teoría de la fijación de metas. Esta teoría dice que el comportamiento depende de sus consecuencias, mientras que la teoría de fijación de metas supone que el objetivo de un individuo es dirigir su comportamiento.

La teoría del reforzamiento plantea que el comportamiento tiene una causa externa. Lo que controla el comportamiento son los reforzadores, consecuencias que, cuando se presentan inmediatamente después de un comportamiento, aumentan la probabilidad de que el comportamiento se repita.

La clave de esta teoría es que ignora factores como los objetivos, las necesidades y las expectativas. En vez de eso se centra sólo en lo que le sucede a una persona cuando lleva a cabo alguna acción.

Según Skinner, la teoría del reforzamiento se puede explicar de la siguiente manera: existe una mayor probabilidad de que las personas participen en los comportamientos deseados si reciben una recompensa por hacerlo; estas recompensas resultan más eficaces si se otorgan inmediatamente después de un comportamiento deseado y el comportamiento que no es recompensado o resulta castigado tiene menos probabilidades de que se repita.

A través de esta teoría, los directivos pueden influir en el comportamiento de los empleados al reforzar las acciones que consideren deseables. Sin embargo, como el énfasis es en el reforzamiento positivo, no en el castigo, los gerentes deben ignorar y no castigar el comportamiento desfavorable. Aunque el castigo elimina el comportamiento indeseable más rápido que la ausencia de reforzamiento, su efecto es sólo temporal y puede producir después más efectos secundarios desagradables, incluyendo un comportamiento disfuncional, como conflictos en el lugar de trabajo, ausentismo y rotación laboral.

- Teoría de las Expectativas

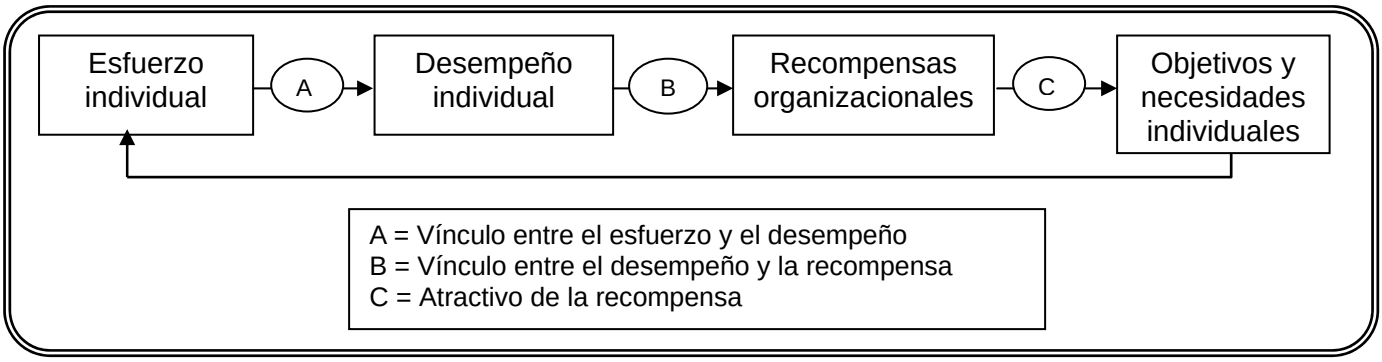
La teoría de las expectativas de Victor Vroom afirma que un individuo tiende a actuar de cierta manera, con base en la expectativa de que después del hecho, se presentará un resultado dado y en el atractivo de ese resultado para el individuo. De acuerdo a la siguiente figura, dicha teoría incluye tres variables o relaciones, a saber:

- La expectativa o vínculo entre el esfuerzo y el desempeño, es la probabilidad percibida por el individuo de que ejercer una cantidad dada de esfuerzo producirá cierto nivel de desempeño.

- El medio o vínculo entre el desempeño y la recompensa, corresponde al grado en que el individuo cree que desempeñarse a un nivel particular, es un medio para lograr el resultado deseado.

- La valencia o atractivo de la recompensa, es la importancia que el individuo otorga al resultado o recompensa potencial que se puede lograr en el trabajo. La valencia considera los objetivos y las necesidades del individuo.

Figura Nº 13: Modelo de las Expectativas



El hecho de que una persona esté motivada para realizar un esfuerzo como trabajar, depende de sus objetivos particulares y su percepción de si cierto nivel de desempeño es necesario para lograr dichos objetivos. La clave de la teoría de las expectativas es comprender el objetivo de un individuo y el vínculo entre el esfuerzo y el desempeño, entre el desempeño y las recompensas y, entre las recompensas y la satisfacción de objetivos individuales. Es importante mencionar que se supone que las recompensas que ofrece una organización concuerdan con lo que desea el individuo.

La teoría de las expectativas reconoce que no existe un principio universal para explicar lo que motiva a los individuos y enfatiza en que los directivos entienden por qué los trabajadores ven ciertos resultados como atractivos o poco atractivos. Después de todo, se desean otorgar recompensas a los individuos con cosas que valoran como positivas. Además, esta teoría destaca los comportamientos esperados y tienen que ver con las percepciones. La realidad es irrelevante, las propias percepciones de un individuo sobre el desempeño, las recompensas y los resultados de los objetivos, no los resultados mismos, determinarán su motivación y su nivel de esfuerzo.

- Teoría de la Equidad

El término equidad se relaciona con el concepto de justicia y con igualdad de trato, cuya comparación se realiza entre individuos que se comportan en formas similares. Existen evidencias de que los trabajadores comparan sus contribuciones y resultados laborales con los de otros empleados, y que las desigualdades influyen en el grado de esfuerzo que los empleados ejercen.

Por Ejemplo

Suponga que a Pedro le ofrecen $ 700.000 mensuales en su primer empleo después de egresar de la universidad, probablemente saltaría de gusto y felicidad por la oferta y se presentaría a trabajar entusiasmado, listo para enfrentar cualquier cosa que se requiriera y ciertamente satisfecho con su sueldo. Sin embargo, ¿cómo reaccionaría Pedro si descubriera un mes después que un colega, otro recién egresado, de su edad, con promedios semejantes, de una universidad similar y con experiencia laboral comparable, tiene un sueldo de $ 1.000.000 mensual? ¡Tal vez Pedro se moleste! Aunque en términos absolutos $ 700.000 es mucho dinero como sueldo para un recién egresado, eso no es tema. El asunto que ve ahora es la recompensa relativa y lo que considera que es justo, lo que es equitativo.

La teoría de la equidad fue desarrollada por J. Adams, él propuso que los empleados perciben lo que obtienen de una situación laboral (salidas) con relación a lo que aportan a ésta (entradas).

En el cuadro que se muestra a continuación, se pueden observar los resultados obtenidos de la comparación entre las entradas y salidas de dos individuos con características similares, las cuales pueden provocar situaciones de inequidad o equidad.

Cuadro Nº 14: Teoría de la Equidad

Comparación de la relación percibida	Evaluación del empleado
$\frac{\text{Salidas A}}{\text{Entradas A}} < \frac{\text{Salidas B}}{\text{Entradas B}}$	Inequidad (compensación insuficiente)
$\frac{\text{Salidas A}}{\text{Entradas A}} = \frac{\text{Salidas B}}{\text{Entradas B}}$	Equidad
$\frac{\text{Salidas A}}{\text{Entradas A}} > \frac{\text{Salidas B}}{\text{Entradas B}}$	Inequidad (compensación excesiva)

Esta teoría propone que los empleados podrían distorsionar las entradas o salidas de otros, comportarse de alguna manera que indujera a otros a cambiar sus entradas o salidas, comportarse de alguna manera que cambiara sus propias entradas o salidas, elegir una persona diferente como punto de comparación o renunciar a su empleo. Generalmente, estos tipos de reacciones de los empleados han probado ser correctas.

De esta teoría se desprende que la motivación de los empleados recibe una influencia importante de las recompensas relativas, así como de las recompensas absolutas. Siempre que los empleados perciban inequidad, tratarán de corregir la situación. El resultado podría ser una productividad más alta o más baja, resultados de mayor o menor calidad, aumento del ausentismo o renuncias voluntarias.

En la teoría de la equidad las personas se comparan con “otros”, éstos son las demás personas, sistemas o los individuos mismos, a fin de evaluar la equidad y se denominan “referentes”. Los tipos de referentes se han definido como: los demás, el sistema y uno mismo. La categoría de “otros” incluye a individuos con empleos similares en la misma organización, pero también incluye amigos, vecinos o profesionales relacionados. Los individuos se basan en lo que oyen en su trabajo o en lo que leen en los periódicos, los trabajadores comparan su sueldo con el de otros. La categoría “sistema” incluye políticas y procedimientos organizacionales de remuneración y la administración del sistema. La categoría de “uno mismo” se refiere a las relaciones de entradas y salidas que resultan particulares para el individuo, reflejando experiencias personales tales como trabajos anteriores o compromisos familiares.

Realice ejercicio nº 20

3. LA COMUNICACIÓN

La comunicación se define como la transferencia y la comprensión de significados. Esto significa que si no se ha transmitido información o ideas, la comunicación no se ha llevado a cabo. Por lo tanto, el orador que no es escuchado o el escritor que no es leído, no ha logrado comunicarse con su público. Dado que la comunicación implica la comprensión de significados, para que ésta sea exitosa, el significado se debe impartir y entender. La comunicación perfecta, si es que existe, se establecerá cuando el receptor percibe un pensamiento o idea transmitida, exactamente como lo previó el emisor.

Con frecuencia, el comunicador define erróneamente la buena comunicación como un acuerdo con el mensaje, en vez de un entendimiento claro del mensaje. Si alguien no está de acuerdo con nosotros, muchos asumimos que la persona simplemente no entendió por completo nuestra postura. Es decir, tendemos a definir la buena comunicación como hacer que alguien acepte nuestros puntos de vista.

Por Ejemplo

Suponga que Pedro puede haber entendido claramente lo que Paula le dijo, pero no estar de acuerdo con ella. En este caso, es probable que Paula piense que Pedro no le entendió el mensaje emitido. A pesar que éste (Pedro) sólo puede haber asumido una postura diferente respecto al tema.

Generalmente, cuando un conflicto continúa durante mucho tiempo, las personas dirán que se debe a que las partes no se están comunicando con eficacia. Esto refleja la tendencia a pensar que la comunicación eficaz es sinónimo de acuerdo.

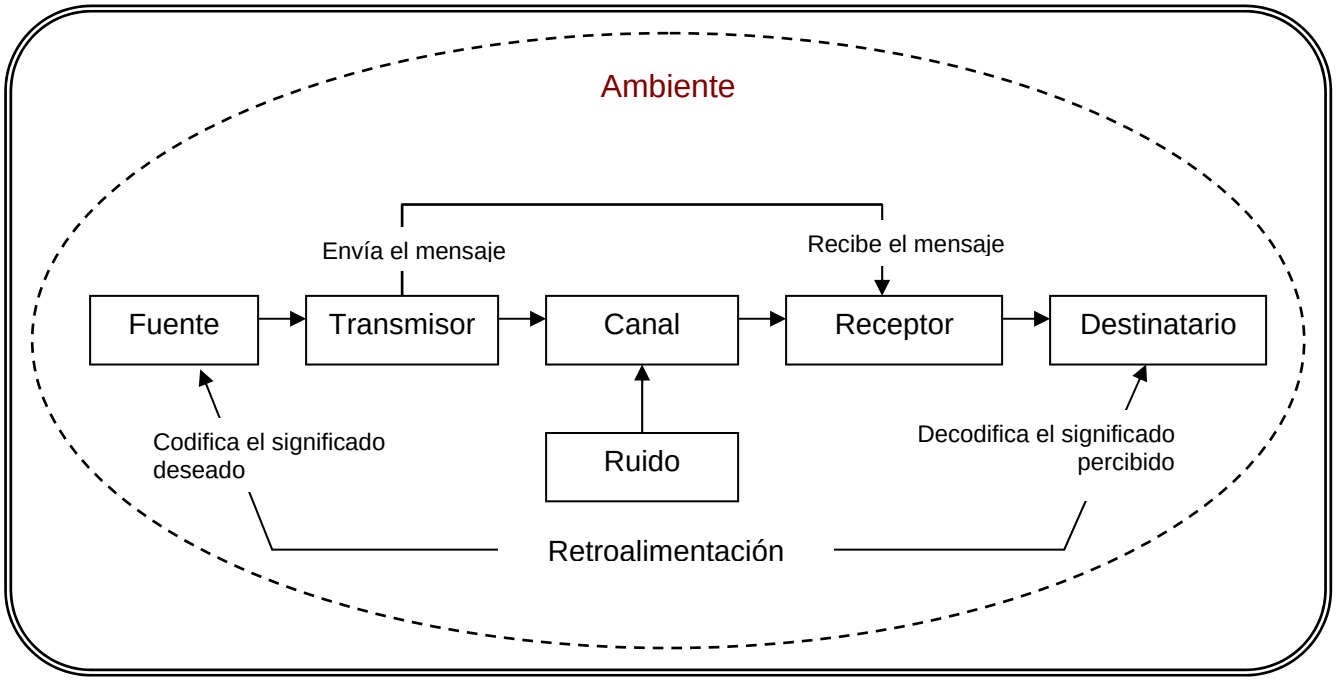
Realice ejercicio nº 21

CLASE 11

3.1 Proceso de Comunicación

Aparentemente, la comunicación es un proceso sencillo, dado que las personas se comunican sin esfuerzo o sin tener conciencia de ello. Sin embargo en la realidad, la comunicación es un proceso complejo, y las posibilidades de enviar o recibir mensajes de manera errada o distorsionada son numerosas. Con frecuencia, cuando la comunicación no es eficiente o eficaz, las personas se preguntan: “¿qué significa esto o qué quiere decir esto?”. Un modelo para comprender el proceso de comunicación se presenta en la siguiente figura.

Figura Nº 14: Proceso de Comunicación



Los dos elementos básicos están en los extremos del proceso: la fuente y el destinatario. Entre ellos existen cuatro elementos adicionales: el transmisor, el canal, el receptor y el ruido. Los seis elementos fundamentales en el proceso de comunicación son:

- Fuente: persona, grupo u organización que desea transmitir alguna idea o información a través de un mensaje. La fuente da inicio al proceso de comunicación, y es quien envía el mensaje, en donde se puede comunicar información, actitudes, comportamiento, conocimiento o alguna emoción al destinatario. La fuente codifica su idea a través de palabras, gestos, señales o símbolos, y escoge los medios adecuados para enviar el mensaje. Este mensaje es la formulación tangible de la idea enviada al destino y se envía a través de un transmisor que transporta la comunicación.

- Transmisor: es el medio utilizado para codificar la idea o el significado a través de un mensaje. El transmisor codifica a través de varios medios verbales, escritos o no verbales (símbolos, señales o gestos), o una combinación de los tres.

  La codificación se realiza para que el destinatario pueda recibir y comprender la información. Además, permite que el mensaje atraviese el canal y llegue al receptor del destinatario, transmitiéndole el significado deseado. La información codificada constituye un mensaje; el mensaje transmitido de una persona a otra constituye una señal.

- Canal: corresponde al medio a través del cual el mensaje fluye entre la fuente y el destinatario. Es el espacio o ambiente que existe entre los elementos involucrados en el

proceso de comunicación. También puede ser el medio escrito o hablado utilizado para enviar el mensaje. Por ejemplo, los canales de comunicación formales que se pueden utilizar en una organización son los memorandos, mail, cartas, etc.; asimismo, los canales informales pueden consistir en simples conversaciones entre miembros de la empresa.

- Receptor: es el medio que decodifica o interpreta el mensaje para ofrecer el significado percibido. Codificación y decodificación son las fuentes potenciales de los errores de la comunicación, porque conocimientos, actitudes y experiencias se filtran y crean ruidos en la conversión de símbolos en significados. En este sentido, el conocimiento y la experiencia son importantes para que el mensaje se pueda interpretar de manera adecuada. Sin embargo, el mensaje enviado por la fuente y el mensaje percibido por el receptor pueden diferir, lo que genera distorsión, por las siguientes razones:

  - El receptor no conoce la codificación y no sabe decodificarla. Por ejemplo, esto puede suceder cuando el transmisor y el receptor emplean lenguajes diferentes; tal situación se puede originar cuando un ingeniero mecánico establece comunicación con un médico, es probable que ambos empleen lenguajes técnicos diferentes, correspondientes a sus especialidades, lo cual provocará distorsión en el mensaje, generando la incomprensión del mismo.

  - El receptor tiene dificultad para interpretar la codificación. Por ejemplo, esta situación se origina cuando el emisor tiene problemas para expresar sus ideas, lo cual dificulta al receptor la interpretación correcta del mensaje.

  - El receptor no está sintonizado exactamente en el canal (por ansiedad, cansancio, desatención o desinterés). Por ejemplo, este caso sucede cuando un miembro de la organización acude a una reunión de la dirección, y dado el cansancio o el poco interés que tiene respecto al tema que se trata, al transmitirse el mensaje, éste se encuentra pensando en otra cosa, lo cual provoca que el mensaje recibido se encuentre distorsionado, al poner atención sólo en partes de la reunión.

- Destinatario: persona, grupo u organización que debe recibir el mensaje y compartir su significado. Para confirmar la comunicación, el destinatario debe proporcionar retroalimentación.

- Ruido: término que indica perturbación indeseable en el proceso de comunicación, y que afecta el mensaje enviado por la fuente al destinatario. La información también experimenta pérdidas al ser transmitida. Esto significa que todo sistema de información posee una tendencia hacia la entropía. De ahí se deriva el concepto de ruido, cuando no se introduce ningún ruido en la transmisión, la información permanece constante. Mientras que la entropía establece el grado de desorden en el sistema, la información reduce la incertidumbre y determina el grado de orden del sistema. Cuanto mayor sea la entropía, mayor será el desorden y la desorganización del sistema; cuanto mayor sea la información, mayor será el orden y la organización del sistema.

- Retroalimentación o retroinformación: proceso mediante el cual el destinatario recibe y asimila la comunicación y retorna lo que percibe respecto al mensaje deseado. La retroalimentación ocurre cuando el destinatario responde a la fuente con un mensaje de retorno.

  La retroalimentación es una poderosa ayuda para la eficacia de la comunicación, puesto que permite que la fuente verifique si el destinatario ha recibido e interpretado correctamente el mensaje. Si la reacción del destinatario no es adecuada, la fuente puede concluir que la comunicación no fue exitosa y que deberá transmitir otro mensaje, lo que se denomina redundancia. Si la reacción del destinatario fue apropiada, la fuente puede concluir que la comunicación tuvo éxito. El administrador debe estimular la retroalimentación siempre que sea posible y evaluarla con mucho cuidado.

El proceso de comunicación es sistémico, cada etapa constituye un subsistema o una parte del conjunto. En la práctica, la comunicación se debe considerar un proceso bidireccional para que sea eficaz. Esto significa que la comunicación es un proceso que marcha en dos direcciones: de la fuente o emisor hacia el destino, y viceversa. En el proceso de comunicación, el destinatario debe desempeñar la operación inversa de la fuente para reconstruir el estímulo recibido y encontrar un significado. La comunicación es eficaz cuando el destinatario decodifica el mensaje y le da un significado que se aproxima a la información o idea que la fuente intentó transmitir.

El proceso de comunicación puede ser eficiente y eficaz según se observa en el siguiente cuadro. La eficiencia se encuentra relacionada con los medios utilizados para el establecimiento de la comunicación, mientras que la eficacia se relaciona con el objetivo de transmitir un mensaje con significado.

Cuadro Nº 15: Eficiencia y Eficacia en la Comunicación

Comunicación eficiente	Comunicación eficaz
El emisor habla bien.	El mensaje es claro y objetivo.
El transmisor funciona bien.	El significado es coherente.
El canal tiene poco ruido.	El destinatario comprende el mensaje.
El receptor funciona bien.	Se completa la comunicación.
El destinatario escucha bien.	El mensaje se vuelve común.
No existen ruidos ni interferencias externas o internas.	El destinatario provee retroalimentación al emisor indicando que comprendió a la perfección el mensaje enviado.

Realice ejercicio nº 22

3.2 Funciones de la Comunicación

La comunicación desempeña cuatro funciones principales dentro de una organización, estas funciones son: el control, la motivación, la expresión emocional y la información.

La comunicación actúa para controlar el comportamiento de los miembros en varias formas. Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que requieren el comportamiento por parte de los trabajadores.

Por Ejemplo

Cuando se necesita que los empleados comuniquen a sus jefes inmediatos cualquier queja relacionada con el trabajo, que sigan la descripción de su puesto, o que cumplan con las políticas de la empresa, la comunicación está desempeñando una función de control.

Cuando los grupos de trabajo hacen bromas o acosan a un miembro que produce más que el resto y por lo tanto, hace que se vea mal el resto del grupo, se están comunicando informalmente con el miembro y están controlando su comportamiento.

La comunicación fomenta la motivación al aclarar a los trabajadores lo que se debe hacer, cómo están desarrollando su trabajo y lo que se puede hacer para mejorar el desempeño si éste se encuentra por debajo del promedio.

Para muchos empleados, su grupo de trabajo es una fuente básica de interacción social. La comunicación que tiene lugar dentro del grupo es un mecanismo fundamental por el cual las personas exponen sus frustraciones y sus sentimientos de satisfacción. Por lo tanto, se puede decir que la comunicación proporciona una vía de escape para la expresión emocional de sentimientos y para la satisfacción de necesidades sociales.

Finalmente, la comunicación cumple la función de facilitar el proceso de toma de decisiones, proporcionando la información que los individuos y grupos necesitan para tomar decisiones, al transmitir los datos para identificar y evaluar opciones alternativas.

Ninguna de las funciones mencionadas es más importante que las demás. Para que los miembros en una organización se desempeñen eficazmente necesitan mantener alguna forma de control, estimularlos para que se esfuercen, proporcionarles un medio de expresión emocional e información para la toma de decisiones. Generalmente, cualquier interacción de comunicaciones que tiene lugar en un grupo u organización, desempeña una o más de estas cuatro funciones.

3.3 Fundamentos de la Comunicación

Un conocimiento práctico de la comunicación requiere la comprensión básica de algunos conceptos fundamentales, como son los patrones de flujo de la comunicación, las redes formales e informales de la comunicación, la importancia de la comunicación no verbal, la forma cómo los individuos seleccionan los canales de comunicación y las principales barreras a la comunicación eficaz; conceptos que serán explicados a continuación.

- Dirección de la Comunicación

La comunicación puede fluir vertical, lateral o cruzada. La dimensión vertical puede subdividirse en direcciones ascendente y descendente.

a) Descendente: en esta situación, la comunicación fluye de un nivel superior a un nivel inferior de un grupo de la organización. Generalmente, los administradores que se comunican con sus subordinados lo hacen siguiendo el patrón descendente. Los líderes de grupo y administradores lo utilizan para asignar metas, dar instrucciones de trabajo, informar a sus subordinados de políticas y procedimientos, señalar problemas que necesitan atención y ofrecer retroalimentación acerca del desempeño. Además, es importante mencionar que la comunicación descendente no necesita ser oral o cara a cara.

Por Ejemplo

Cuando la administración envía cartas a los hogares de los empleados para avisarles de la nueva política de permisos por motivos de enfermedad en la organización, está utilizando la comunicación en dirección descendente.

b) Ascendente: es la comunicación que fluye desde un nivel inferior a un nivel superior de un mismo grupo de la organización. Se utiliza para proporcionar retroalimentación a los superiores, informarles del progreso hacia las metas e informar de problemas actuales. La comunicación ascendente permite que los administradores de nivel superior se mantengan actualizados acerca de la forma como piensan los empleados sobre sus puestos, los compañeros de trabajo y la organización en general. Los administradores también confían en la comunicación ascendente para obtener ideas sobre cómo pueden mejorarse ciertos aspectos.

Por Ejemplo

Un caso de comunicación ascendente son los informes de desempeño preparados por los niveles inferiores para su revisión por la administración media y superior, buzones de sugerencia, encuestas sobre la actitud de los empleados, procedimientos de queja, conversaciones superior-subordinado y sesiones informales de quejas donde los empleados tienen la oportunidad de identificar y analizar problemas con su jefe o con los representantes de la administración superior.

c) Lateral: se refiere a la comunicación entre miembros del mismo grupo de trabajo, entre miembros de grupos de trabajo al mismo nivel, entre administradores al mismo nivel, o entre cualquier personal de nivel horizontal equivalente.

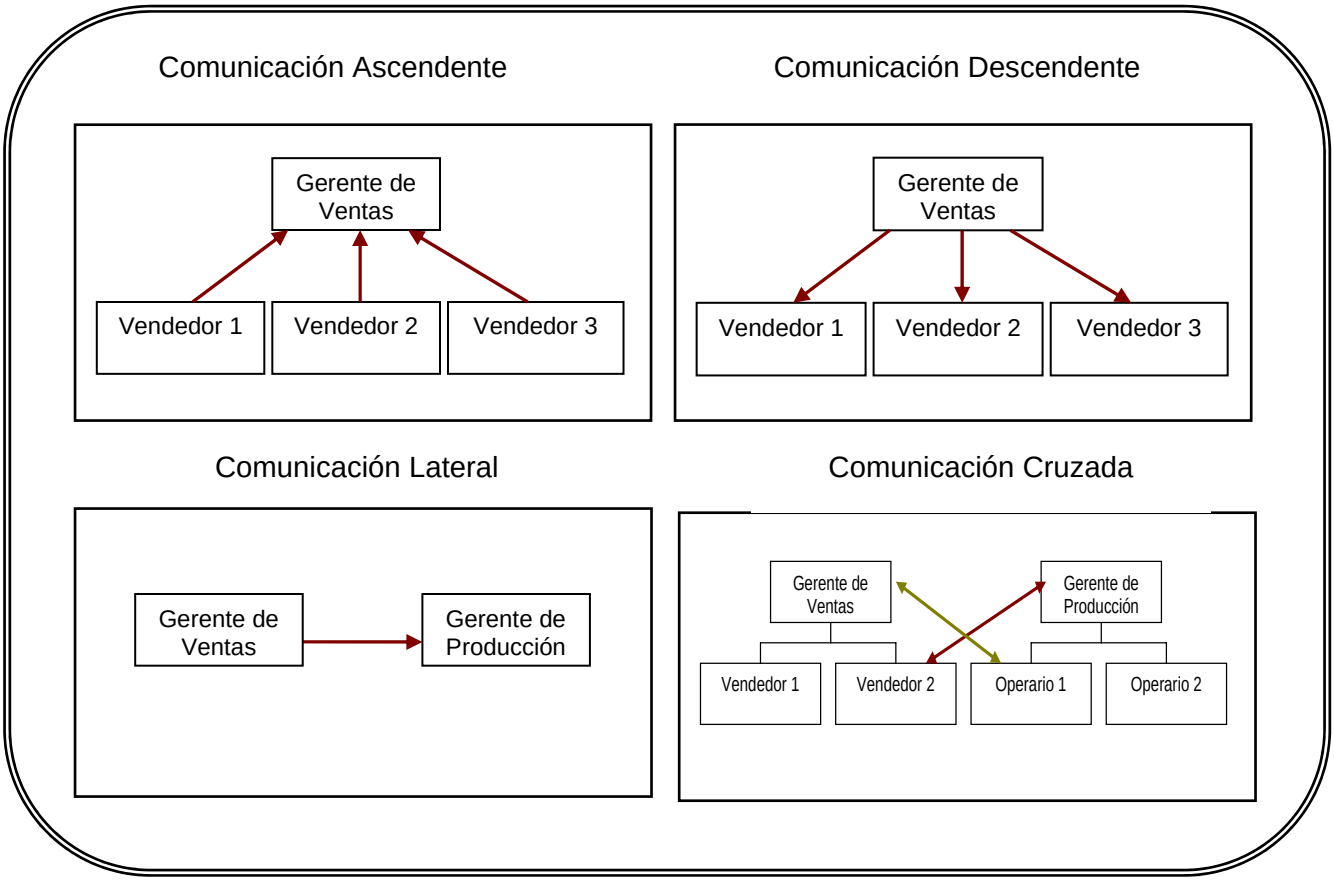
A pesar que las comunicaciones verticales en una organización son eficaces, existe la necesidad de tener comunicaciones horizontales, ya que éstas son necesarias para ahorrar tiempo y facilitar la coordinación. En algunos casos, estas relaciones laterales se establecen formalmente. Con frecuencia, se crean informalmente para hacer circuitos más cortos que los de la jerarquía vertical y facilitar la acción.

De esta manera, las comunicaciones laterales, desde el punto de vista de la administración, pueden ser buenas o malas. Puesto que una estricta adhesión a la estructura vertical formal para todas las comunicaciones puede impedir la transferencia eficaz y precisa de información, las comunicaciones laterales pueden ser benéficas. En tales casos, ocurren con el conocimiento y apoyo de los superiores. Pero también pueden crear conflictos cuando se rompen los canales verticales formales, cuando los miembros prescinden de sus superiores para conseguir que se hagan las cosas, o cuando los jefes se dan cuenta de que se han tomado decisiones o acciones sin su conocimiento.

d) Cruzada: se refiere a la comunicación establecida en forma diagonal; en otras palabras, es aquella comunicación establecida entre niveles diferentes, pero efectuada entre miembros que no pertenecen al mismo grupo de trabajo, por lo tanto, no tienen una relación de dependencia directa entre sí; por ejemplo, un vendedor puede establecer comunicación con el jefe de producción. Como se puede observar en este caso, el vendedor, depende directamente del jefe de ventas; pero la comunicación se ha establecido con el encargado de otro departamento, lo cual ha generado el establecimiento de una comunicación cruzada.

En la figura que se muestra a continuación, se puede observar las diversas direcciones que puede presentar la comunicación en la organización.

Figura Nº 15: Dirección de la Comunicación



Realice ejercicios nº 23 y 24

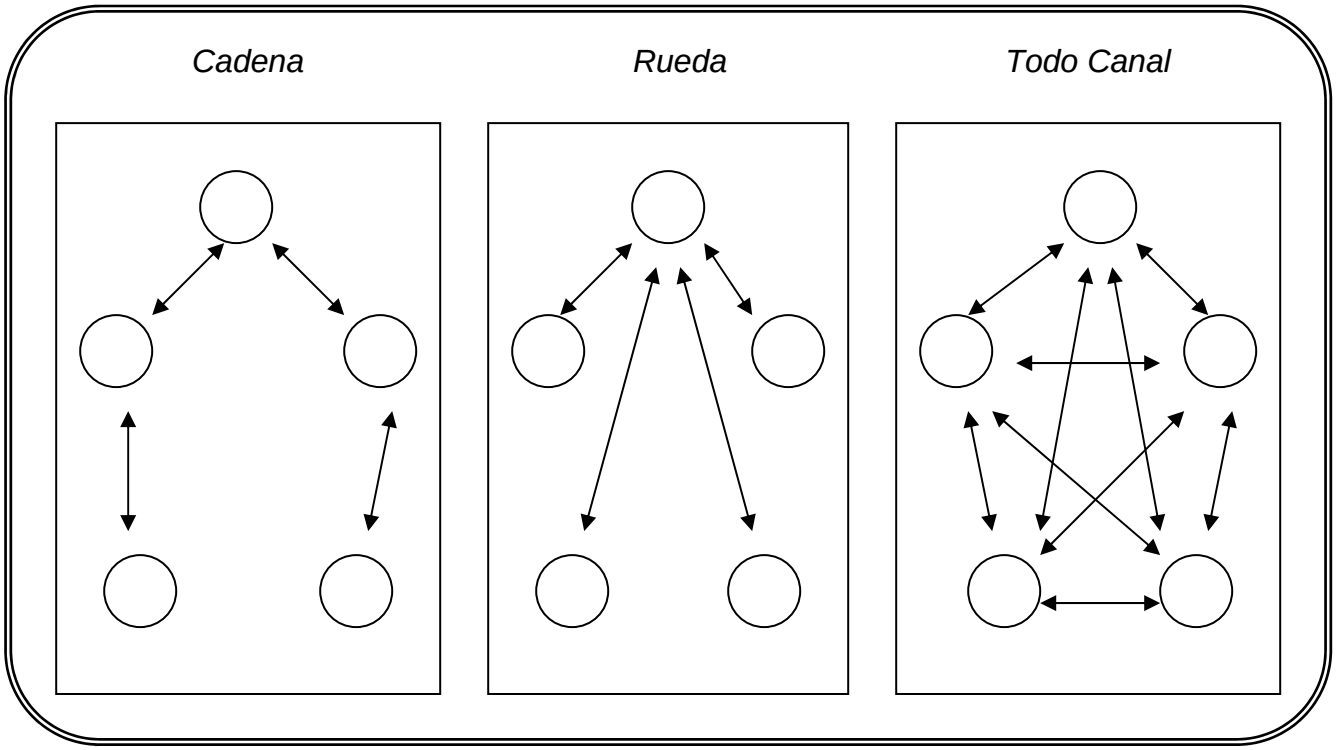
CLASE 12

- Redes Formales v/s Redes Informales

Las redes de comunicación definen los canales por los que la información fluye. Estos canales pueden ser de una o de dos variedades, formales o informales. Las redes formales suelen ser verticales, siguen la línea de mando y se encuentran limitadas a comunicaciones relacionadas con las tareas. Lo contrario es la red informal, conocida como rumor, la cual está libre para moverse en cualquier dirección y saltar los niveles de autoridad. Además, es probable que satisfaga las necesidades sociales de los miembros del grupo y que al mismo tiempo facilite la realización de tareas.

a) Redes formales de grupos pequeños: en la siguiente figura se muestran tres redes comunes en grupos pequeños, éstas son: la cadena, la rueda y la de todo canal.

Figura Nº 16: Redes Formales Comunes para Grupos Pequeños



La cadena sigue rígidamente las líneas formales de mando. La rueda confía en que el líder actúe como el conducto central para todas las comunicaciones del grupo. La red todo canal permite que los miembros de los distintos grupos se comuniquen activamente entre sí.

En el siguiente cuadro se observa la eficacia de cada red, dependiendo de la variable de interés. Estas variables dependientes son: la velocidad, la precisión, el surgimiento de un líder y la satisfacción de los miembros de la organización.

Cuadro Nº 16: Criterios de Eficacia según Tipos de Redes

Criterios	Red Cadena	Red Rueda	Red Todo Canal
Velocidad	Moderada	Rápida	Rápida
Precisión	Alta	Alta	Moderada
Surgimiento de un líder	Moderada	Alta	Ninguna
Satisfacción de los miembros	Moderada	Baja	Alta

Como se puede observar, las distintas redes presentan ventajas y limitaciones, dependiendo del criterio por el cual se evalúen.

Por Ejemplo

La estructura de rueda facilita el surgimiento de un líder, la red de todo canal es mejor si uno está preocupado por lograr una mejor satisfacción de los miembros, y la cadena es mejor si la precisión es lo más importante. Esto permite concluir que no existe una sola red que sea mejor para todas las ocasiones.

b) Redes informales de grupos pequeños: en el sistema informal, la información fluye a lo largo de medios extraoficiales y pueden aparecer rumores.

El rumor tiene tres características principales. En primer lugar, no está controlado por la administración. En segundo lugar, la mayoría de los empleados lo perciben como más creíble y confiable que los comunicados formales emitidos por la administración superior. En tercer lugar, se utiliza en gran parte para servir los intereses personales de algunos integrantes dentro del mismo sistema organizacional.

Con frecuencia se supone que los rumores comienzan porque representan chismes sustanciosos. Los rumores tienen por lo menos cuatro propósitos: estructurar y reducir la ansiedad; dar sentido a la información limitada; servir de vehículo para organizar a los miembros del grupo en coaliciones; y para señalar el estatus del remitente (“Estoy informado, y, con respecto de este rumor, usted es un extraño”) o el poder (“Tengo el poder de hacer de usted una persona informada”).

Investigaciones realizadas en este ámbito, indican que los rumores surgen como respuesta a las situaciones que son importantes para los individuos, donde hay ambigüedad,

y en condiciones que despiertan ansiedad. Las situaciones de trabajo a menudo contienen estos tres elementos, lo que explica por qué florecen los rumores en una organización.

El secreto y la competencia que suelen prevalecer en las grandes organizaciones (alrededor de temas tales como el nombramiento de nuevos jefes, la reubicación de oficinas, y la redistribución de las tareas) originan condiciones que estimulan y sostienen los rumores. Un rumor persistirá hasta que hayan quedado satisfechas las necesidades y expectativas que crearon la incertidumbre subyacente en el rumor, o hasta que se haya reducido la ansiedad.

Dado lo anterior, se puede decir que el rumor constituye una parte importante de cualquier red de comunicación de grupos u organizaciones. Además, permite a los administradores identificar aquellos asuntos confusos que los empleados consideran importantes y causantes de ansiedad. Por lo tanto, actúan como filtro así como de mecanismo de retroalimentación, sintonizando los temas que los trabajadores consideran apropiados.

Es importante mencionar que la administración no es capaz de eliminar totalmente los rumores. Sin embargo, lo que la administración debe hacer es minimizar las consecuencias negativas de los rumores al limitar su alcance e impacto. A continuación, se muestran algunas sugerencias para minimizar dichas consecuencias negativas.

Cuadro Nº 17: Sugerencias para la Reducción de Consecuencias Negativas de los Rumores

- Anuncie los horarios para tomar decisiones importantes.
- Explique las decisiones y comportamientos que pueden parecer inconsistentes.
- Enfatice el lado negativo, lo mismo que el positivo, de las decisiones actuales y de los planes futuros.
- Hable abiertamente de las posibilidades del peor de los casos, casi nunca provoca tanta ansiedad como la fantasía no expuesta.

Realice ejercicio nº 25

- Comunicación No Verbal

La comunicación no verbal incluye: movimientos corporales, tono de énfasis que le se le da a las palabras, expresiones faciales y distancia física entre el emisor y el receptor. Una mirada, una sonrisa, un fruncimiento del ceño, un movimiento del cuerpo, todos encierran un mensaje. A menudo, el lenguaje corporal complica la comunicación verbal. Una posición o

movimiento del cuerpo no tiene un significado preciso o universal, pero cuando se une con el lenguaje hablado le otorga mayor significado al mensaje del emisor.

Si uno lee las actas de una reunión, no puede captar el mensaje de lo que se dijo de la misma manera que si hubiera estado ahí o la hubiera visto en video. ¿Por qué?, porque no existe un registro de la comunicación no verbal. Está ausente el énfasis que se le dio a palabras o frases.

Por Ejemplo

Un estudiante realiza una pregunta en clases a su profesor. El profesor contesta: "¿Qué quiere decir con eso?". La reacción del estudiante será diferente, de acuerdo con el tono de voz que exprese la respuesta del profesor. Un tono suave, amable, crea un significado distinto al de aquel que transmite una respuesta con una entonación áspera, que pone un fuerte énfasis en la última palabra. La expresión facial del profesor también tiene un significado. Una cara fruncida dice algo totalmente distinto que una sonrisa.

Como se puede observar en el ejemplo, el tono de la voz y las expresiones faciales pueden cambiar el significado de un mensaje. Es así como las expresiones faciales, junto con el tono de voz, pueden mostrar arrogancia, agresividad, temor, timidez y otras características que nunca se comunicarían si uno se limitara a leer una trascripción de lo que se dijo.

Es importante que el receptor esté alerta a estos aspectos no verbales de la comunicación. Uno debe buscar las claves no verbales, lo mismo que atender al significado literal de las palabras del emisor. Se debe estar especialmente alerta a las contradicciones entre ambos mensajes.

Por Ejemplo

Suponga que su jefe dice que está abierto para hablar con usted sobre el aumento de sueldo que usted ha estado solicitando, pero puede estar emitiendo señales no verbales que sugieren que éste no es el momento para discutir acerca del tema.

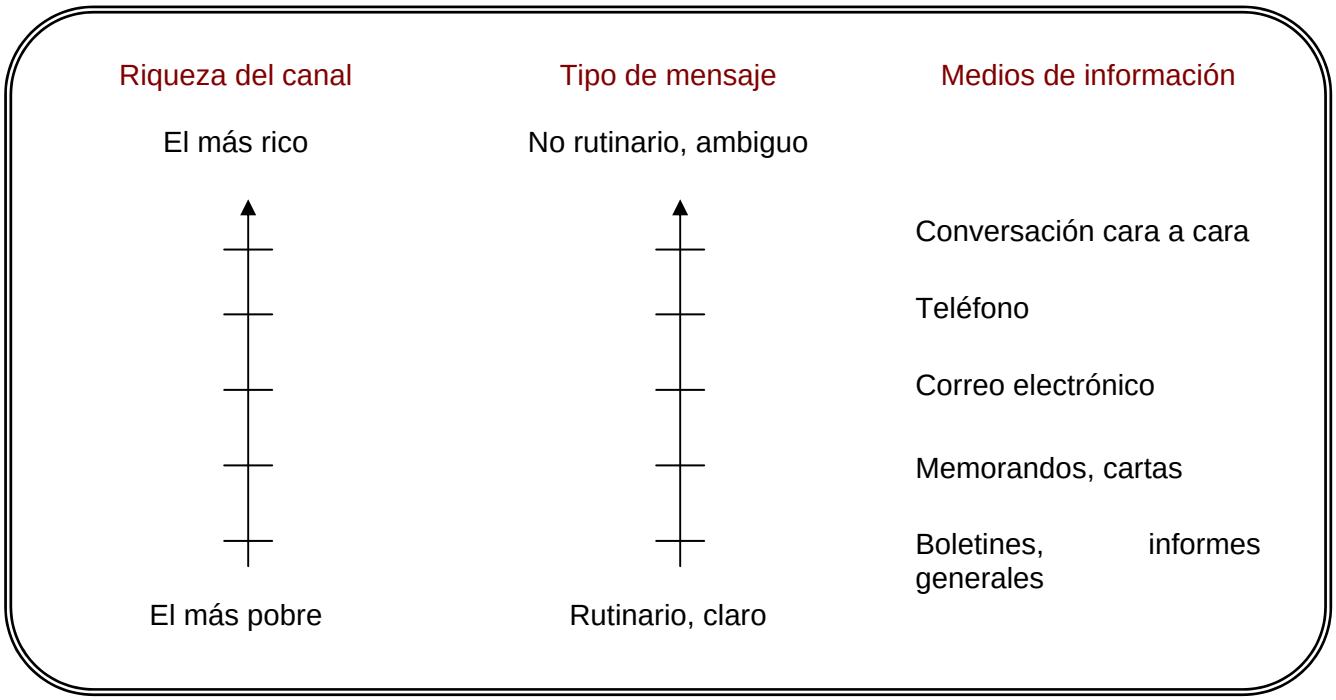
Otro caso es el de una persona que frecuentemente mira su reloj, claramente está transmitiendo el mensaje que preferiría terminar luego la conversación.

- Elección del Canal de Comunicación

Los canales difieren en su capacidad para transmitir información. Algunos tienen una gran capacidad para manejar múltiples claves de manera simultánea, facilitar una rápida retroalimentación y ser muy personales. Otros canales respecto a dichos factores son muy limitados.

De acuerdo a la siguiente figura, la conversación cara a cara tiene la calificación más alta en términos de riqueza de canal, dado que proporciona la oportunidad de transmitir la máxima cantidad de información durante un episodio de comunicación. Esto significa que ofrece múltiples claves de información (palabras, posturas, expresiones faciales, modales y tono de voz), una retroalimentación inmediata; tanto verbal como no verbal, y el toque personal de estar allí. En cambio, los medios escritos impersonales, como boletines e informes generales, tienen la más baja calificación en lo referente a la riqueza de canal.

Figura Nº 17: Jerarquía de Riqueza de los Canales de Comunicación



La selección de un canal sobre otro, depende de si el mensaje es o no rutinario. De acuerdo a la figura anterior, el primer canal tiende a ser directo y a tener un mínimo de ambigüedad. El segundo probablemente sea más complicado y tenga mayores posibilidades de que el mensaje sea mal interpretado. Los administradores pueden comunicar los mensajes rutinarios de manera eficiente a través de canales que tienen menor riqueza. Sin embargo, los mensajes no rutinarios se pueden comunicar con eficacia sólo si se seleccionan canales más ricos.

La última década se ha caracterizado por el cierre de instalaciones por parte de las organizaciones, lo que trae como consecuencia despidos masivos, reestructuración, fusión, consolidación e introducción de nuevos productos y servicios a un paso acelerado, todos mensajes no rutinarios que son de gran ambigüedad y que requieren el uso de canales que

puedan transmitir una gran cantidad de información. Por lo tanto, no es sorprendente que los administradores más eficaces estén ampliando el empleo de canales más ricos.

Realice ejercicio nº 26

- Barreras a la Comunicación Eficaz

Existen diversas barreras que perjudican la comunicación eficaz, éstas son: el filtrado de información, la percepción selectiva, las emociones y el lenguaje.

a) Filtrado: se refiere a la manipulación de información por el emisor, de manera que sea considerado desde una perspectiva más favorable por parte del receptor. Por ejemplo, cuando un empleado transmite a su jefe lo que éste desea escuchar, está filtrando la información, lo cual sucede con frecuencia en las organizaciones. Al pasar información a los ejecutivos superiores, los subordinados la condensan y sintetizan, a fin de que los superiores no se saturen con ella. Los intereses y el criterio personal de lo que es importante por parte de las personas que están realizando la síntesis, corresponde al filtrado.

El principal determinante del filtrado es el número de niveles que se encuentran en la estructura de una organización. Mientras más niveles verticales existan en la estructura de una organización, existen más probabilidades que se produzca filtrado.

b) Percepción selectiva: los receptores en el proceso de comunicación ven y escuchan selectivamente con base en sus necesidades, motivaciones, experiencia, antecedentes y otras características personales. Los receptores también proyectan sus intereses y expectativas cuando decodifican la comunicación. Por ejemplo, la persona que entrevista candidatos para su contratación, que espera que la solicitante de un puesto anteponga su carrera a su familia, es probable que vea eso en ellas, sin importar si piensan de esa manera o no. Es decir, no se ve la realidad, más bien, se interpreta lo que se ve, siendo esto lo que se denomina percepción.

c) Emociones: el estado de ánimo del receptor en el momento de la recepción de una comunicación influirá en la forma en cómo la interprete. El mismo mensaje recibido por un individuo cuando está enojado o distraído probablemente sea interpretado de manera diferente a como lo haría si tuviera una disposición neutral.

Las emociones extremas – como el júbilo o la depresión – son probablemente las que obstaculizan en mayor grado una comunicación eficaz. En estos casos, se tiene la propensión de hacer caso omiso a los procesos racionales y objetivos de pensamiento, siendo sustituidos por juicios emocionales.

d) Lenguaje: las palabras significan diferentes cosas para distintas personas. La edad, la educación y los antecedentes culturales son tres de las variables más importantes que influyen en el lenguaje que utiliza la persona y en la definición que les da a las palabras.

En una organización, los trabajadores generalmente tienen antecedentes diversos y, por lo tanto, tienen diferentes patrones de lenguaje. Además, el agrupamiento de empleados en departamentos forma especialistas que crean su propia jerga o lenguaje técnico.

En las grandes organizaciones, es frecuente que los miembros también se encuentren muy dispersos desde el punto de vista geográfico, incluso en distintos países, y en cada lugar los individuos utilizarán términos y frases que son específicos de su área.

Realice ejercicios nº 27 al 29

3.3 Medios de Comunicación Utilizados por las Organizaciones

Las organizaciones cada día hacen un mayor uso de la tecnología de la información como herramienta para mejorar la productividad y la satisfacción de trabajadores y clientes. Actualmente, los hábitos de comunicación de los empleados en el trabajo están sufriendo cambios radicales. A continuación, se presentan los cinco componentes clave de la tecnología de la información que influyen en los hábitos de comunicación.

a) Internet, Intranet, Extranet: Internet es mucho más que una red de computadores. Es una red global de computadores que funcionan independientemente, y al mismo tiempo, están interconectadas. Una Intranet es la Internet privada de una organización y la Extranet es la Internet extendida que permite la conexión de empleados internos con clientes, proveedores y otros socios estratégicos escogidos.

La principal ventaja de internet, intranet y extranet, es que aumentan la capacidad de los miembros de la organización para encontrar, crear, administrar y distribuir información. Sin embargo, la efectividad de estas redes depende de la manera en que una organización configure y administre su intranet/extranet y el modo en que los trabajadores usen la información adquirida, ya que esta última en sí no puede resolver o hacer nada, dado que la información no es más que conocimientos u objetos.

b) Correo electrónico o e-mail: el uso de este medio de comunicación es creciente a nivel mundial y su importancia radica en cuatro puntos clave. En primer lugar, reduce los costos de distribuir información a un gran número de trabajadores. En segundo lugar, el correo electrónico es una herramienta para aumentar el trabajo de equipo, ya que permite que los trabajadores envíen rápidamente mensajes a sus colegas del siguiente piso, de

otro edificio o de otro país. En tercer lugar, reduce los costos y tiempo relacionados con la duplicación impresa y la distribución de documentos en papel. Finalmente, el correo electrónico aumenta la flexibilidad, lo cual reviste validez especial en el caso de trabajadores que cuentan con computadores portátiles, ya que pueden conectarse cuándo y dónde quieran, lo que les permite revisar sus mensajes electrónicos en cualquier momento y lugar.

c) Videoconferencias: consiste en el uso de audio y video a través de computadores, para que personas ubicadas en sitios distintos se vean, escuchen y hablen entre sí. Esto permite que directivos ubicados en países o regiones distintas celebren una reunión sin necesidad de viajar, lo cual reduce significativamente los gastos de viaje de una organización. Además, los empleados pueden recibir clases de capacitación sin salir de su oficina.

d) Computación colaborativa: implica el uso del software y hardware de computadores más avanzados para ayudar a que las personas trabajen conjuntamente. Los sistemas colaborativos permiten compartir información sin limitaciones de tiempo y espacio. Esto se logra con redes de computadores que enlazan a personas que están en un mismo sitio o al otro lado del planeta. Las aplicaciones colaborativas incluyen sistemas de mensajes y correo electrónico, administración de la agenda, videoconferencias y pizarras electrónicas.

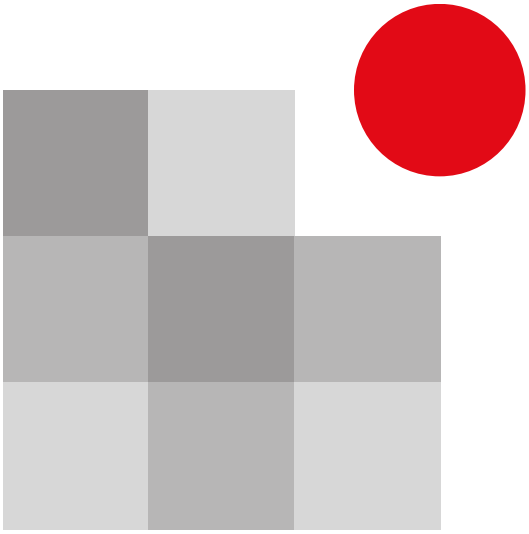
Es importante considerar que la tecnología moderna de la información sólo permite la interacción virtual de las personas, sin garantizar la comunicación efectiva.

e) Teletrabajo: consiste en realizar fuera de las oficinas el trabajo que generalmente se ejecuta en una oficina, con uso de diversas tecnologías de información. Los trabajadores suelen recibir y enviar trabajo desde su hogar por vía telefónica, fax o un módem que enlaza a su computador del hogar con otro en la oficina. El teletrabajo es más común en puestos que requieren trabajo en computador, redacción o tareas telefónicas o mentales en que se precisan concentración y pocas interrupciones.

Los beneficios del teletrabajo son: la reducción de los costos de capital, mayor flexibilidad y autonomía para los empleados y menor rotación de personal. Aunque el teletrabajo constituye un interno por adaptarse a las necesidades y deseos de los empleados, requiere ajustes y no es idónea para todo el mundo. Muchas personas disfrutan plenamente la camaradería social que existe en el contexto de las oficinas. Es probable que a esos individuos no les llame la atención el teletrabajo. Otras carecen de la motivación necesaria para trabajar en casa.

Realice ejercicio nº 30

RAMO: TALLER DE GESTIÓN



IPLACEX
instituto profesional

UNIDAD III

LIDERAZGO Y RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

CLASE 01

1. LIDERAZGO EMPRESARIAL

El líder aparece como consecuencia de las necesidades de un grupo de personas y de la naturaleza de la situación en la cual dicho grupo intenta actuar. De esta manera, el liderazgo se define como un proceso de influencia en el que algunos individuos, mediante sus actos, facilitan el movimiento de un grupo hacia una meta común o compartida.

La definición anterior encierra ideas o métodos importantes, que serían interesantes revisar, y que permiten especificar el concepto de liderazgo.

a) El primer método de especificación del concepto de liderazgo implica la idea de la polarización de los miembros del grupo alrededor de una persona central, es decir, la persona sirve de eje a la conducta de los otros miembros. Existen muchas situaciones en las cuales una persona central determina la conducta del grupo, pero sólo en unas pocas de ellas se atribuye a una persona el carácter de líder.

Por Ejemplo

En una organización, un trabajador mediocre, pero que tiene "simpatía y buen humor", puede generar que todos sus compañeros de trabajo se concentren alrededor de él; sin embargo, a pesar que la conducta de los trabajadores está centrada este trabajador mediocre pero simpático, pocos creerán que ese hombre es el líder del grupo.

b) El segundo método de especificación del concepto de liderazgo, se relaciona con los objetivos del grupo. Puede afirmarse que el líder es el individuo capaz de dirigir al grupo hacia sus objetivos, pero para que esto ocurra se deben clarificar muchas cosas, por ejemplo, cuáles son los objetivos del grupo, y si éstos concuerdan con los del administrador.

Por Ejemplo

Una persona que representa el papel de líder desde el punto de vista del progreso hacia un objetivo, es Jack Welch, consejero delegado jubilado de General Electric; quien fue capaz de cambiar el rumbo de las compañías e influyó en todos los directivos de la industria.

Asimismo, Bill Gates, fundador de Microsoft, es un líder que ha sido capaz de transformar un negocio personal en un gigante internacional; quien se ha rodeado de personal creativo, que comparte sus mismos objetivos y gusto por la tecnología; es así como esta compañía disfruta de un ambiente parecido a un campus universitario donde la permisividad no es la excepción, sino la norma.

c) El tercer método de definición del liderazgo tiene como base la elección sociométrica, es decir, el líder es la persona seleccionada para esa función por los miembros del grupo. El inconveniente de este método de calificación, es que se limita a la identificación, es decir, se identifica al líder y se elige, pero quienes lo seleccionan se ven remitidos a una colección de juicios sobre las causas por las cuales se eligió líder a esa persona. Es por esto que esta idea se ve como una prueba de popularidad y que, por consiguiente, no constituye una auténtica medida de liderazgo.

Por Ejemplo

El ejemplo de una persona que representa el papel de líder, desde el punto de vista de la elección sociométrica, se ve a diario en las elecciones de curso, para los distintos cargos; en las universidades, para elegir a los jefes de carrera; en las organizaciones, para elegir a los representantes sindicales; y a nivel más general, para elegir a las personas que nos representarán a nivel de país, desde senadores, diputados hasta el Presidente de la República.

d) El cuarto método de definición del liderazgo, se ha propuesto recientemente, y se refiere a que en primer lugar sería importante identificar las dimensiones de variación de los grupos. Es decir identificar al grupo, cómo se comporta, sus características principales, el grado de cohesión y sinergia que presenta; así como la moral, sociabilidad, permeabilidad, etc. Una vez determinados estos parámetros se puede definir al líder que sea capaz de impulsar al grupo en cualquiera de estas dimensiones. La principal objeción a esta idea es que hasta ahora no se conocen las dimensiones o características de los grupos, y si existieran, sería difícil llegar a un acuerdo en identificar como líder al individuo capaz de impulsar alguna de estas características.

Estos cuatro métodos dan una idea sobre la definición general de liderazgo mencionada inicialmente, y que ayudan a clarificar que al final, el “Liderazgo” se funda más en consideraciones conductuales, que tienen que ver con el comportamiento que tenga una persona en una situación dada, pero sin olvidar que el objetivo final es cumplir las metas propuestas por la organización. Por lo tanto, el liderazgo es un proceso de ejercer influencia y apoyo sobre otros, en un momento dado, a fin de que trabajen hacia el cumplimiento de los objetivos.

La importancia fundamental del liderazgo es que actúa como un catalizador, ya que permite guiar y motivar a los demás miembros hacia determinados comportamientos, que permitirán alcanzar las metas de la organización. Así, se puede decir que una organización sin liderazgo es como una orquesta sin director, lo que significa que el personal trabajaría por inercia, sin una guía clara de hacia dónde se deben dirigir.

De acuerdo a lo anterior, es evidente que en las organizaciones se requiere de un ordenamiento como medio para obtener la constitución de un grupo, y este ordenamiento debe sobrevenir a través de la acción del individuo. Alguien debe verbalizar la necesidad de orden, los métodos, el acuerdo final sobre ellos y la identidad sobre el representante; tal papel lo deberá desempeñar el líder del grupo, quien cumplirá una función catalizadora. En otras palabras, el líder deberá ser capaz de crear una visión, que permita mover a las personas y a la organización hacia aquella dirección que de otra forma no se iría.

Por Ejemplo

Mario Kreutzberger, en sus inicios, tuvo como visión desarrollar una institución que se encargara de reunir fondos que fueran en ayuda del niño lisiado. Es así, como en 1986 se logró formar la Fundación Teletón, gracias a la iniciativa de este personaje, quien ha mantenido a través de los años una permanente participación en el desarrollo y promoción de sus actividades propias, especialmente en el denominado "Evento Teletón".

A través de dicha visión, Mario Kreutzberger logró ejercer influencia en miles de personas y empresas, lo cual ha permitido desarrollar un vasto programa de atención y rehabilitamiento a nivel nacional.

Es importante indicar que una visión, que representa un estado ideal, puede ser grande o pequeña; y existir en los distintos niveles de la organización. Sin embargo, se debe destacar que:

- Para ejercer un liderazgo efectivo se requiere de una visión clara.
- Las visiones se pueden desarrollar para cualquier puesto, unidad de trabajo u organización.
- La falta de liderazgo efectivo, es producto de la inexistencia de una visión clara, lo que conduce a las personas a sobrevivir el día a día.

En otras palabras, los líderes deben tener claro los “sueños” que buscan realizar; y los seguidores, deben comprender la importancia del alcance de dichos sueños; por lo tanto, cualquier visión no es suficiente para guiar a las personas o a la organización; ésta tiene que ser compartida, y aceptada por todos los miembros del grupo. De acuerdo a ello, las principales razones por las cuales puede ser inapropiada o fracasar una visión, son:

a) La visión puede ignorar los intereses de los miembros de la empresa, reflejando sólo las necesidades del líder.
b) La visión puede ser poco ética.
c) La visión puede carecer del apoyo del mercado, o de quienes tienen que realizarla.
d) La visión puede no adaptarse a los cambios del entorno.

- Administración y Liderazgo

El liderazgo es una parte importante de la administración, pero no lo es todo. Los gerentes deben planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar, a las que se les denominan funciones administrativas, aunque éstas se han reducido a cuatro funciones básicas:

a) Planificación: incluye la definición de metas, el establecimiento de una estrategia y el desarrollo de planes para coordinar las actividades.

b) Organización: se orienta en la determinación de las tareas que son necesarias llevar a cabo; así como definir quién las realizará, cómo deben agruparse las tareas, quién rendirá cuentas a quién y dónde se deberán tomar las decisiones.

c) Dirección: incluye motivar a los subordinados, dirigir a otras personas, seleccionar los canales de comunicación más eficaces y resolver conflictos.

d) Control: involucra el seguimiento de las actividades, a fin de verificar que se realicen de conformidad con lo planeado; lo cual permitirá detectar las desviaciones significativas que se produzcan y emprender las acciones para corregirlas.

Pero, además de llevar a cabo estas funciones administrativas, el papel primario de un líder es influir en los demás para que traten de alcanzar con entusiasmo los objetivos establecidos. Esto significa que los líderes fuertes pueden ser malos gerentes, si sus errores en planeación hacen que un grupo avance en direcciones equivocadas. Aunque puede hacer que su grupo se mueva, simplemente no logran movilizarlo en direcciones que cumplan adecuadamente con los objetivos organizacionales.

Es posible que se presenten también otras combinaciones. Una persona puede ser un líder débil y de todas maneras ser un gerente relativamente eficaz, particularmente si se administra a personas que entienden claramente sus empleos y tienen un fuerte impulso para trabajar. Esto es menos probable, por lo que se espera que los buenos gerentes tengan una habilidad de liderazgo razonablemente elevada. Afortunadamente esta habilidad puede adquirirse mediante capacitación gerencial y experiencia laboral.

Como se puede observar, quienes ocupan puestos formales en la organización no son necesariamente líderes; es más, muchos gerentes o administradores pueden dar alcance a las responsabilidades que se les han asignado eficazmente, lo cual se origina porque la posición que ocupan en la escala jerárquica de la organización, les da mayores oportunidades para el liderazgo.

De esta manera, mientras que la administración requiere de la planeación, dirección, control y organización, funciones básicas y muchas veces rutinarias, el liderazgo es una fuente de poder que permite inspirar a la gente a realizar la visión. Así, los verdaderos líderes logran mantener a su gente motivada y orientada hacia el alcance de los objetivos ideales para la organización.

Dado lo anterior, es importante aclarar la diferencia entre gerentes y líderes. Los autores y los administradores en activo pueden considerarlos como equivalentes, pero no necesariamente sinónimos. Los gerentes han sido designados como tales; su capacidad para influir se basa en la autoridad formal intrínseca de los puestos que ocupan. En cambio, los líderes pueden haber sido designados, o bien, surgir espontáneamente de entre los miembros de un grupo. Los líderes pueden influir en otras personas e inducirlas a que se esfuercen más allá de las actividades ordenadas por la autoridad formal.

¿Acaso todos los gerentes deben ser líderes? Y, a la inversa, ¿todos los líderes tienen que ser gerentes? En virtud de que todavía nadie ha sido capaz de demostrar, ya sea mediante investigaciones o por argumentaciones lógicas, que la capacidad del liderazgo implique una desventaja para los gerentes, se puede declarar que, en el caso ideal, todos los gerentes deberían ser líderes. Sin embargo, no todos los líderes cuentan con las capacidades o habilidades que se requieren para otras funciones administrativas, por lo cual, no todos ellos deben asumir posiciones administrativas. El hecho de que un individuo pueda influir en otros no demuestra que también sea capaz de planificar, organizar y controlar.

Realice ejercicios Nº 1 al 5

1.1 Fuentes de Poder para el Liderazgo Efectivo

Como se dijo anteriormente, el liderazgo se refiere al poder, es decir, al proceso de influencia que poseen los líderes sobre sus seguidores y la forma en que utilizan ese poder para influir en el comportamiento y el rendimiento de éstos. Los líderes más eficaces cuentan con varias bases de poder. Es posible que los gerentes necesiten utilizar tanto el poder legítimo como el poder referente, a fin de lograr que sus subordinados acepten un plan para hacer modificaciones en la organización.

Dado lo anterior, se han identificado cinco modalidades del poder en función de sus fuentes; a saber:

- Poder legítimo: representa el poder que posee una persona como resultado de su posición dentro de la jerarquía organizacional formal. Es decir, la persona tiene la autoridad, dada por el cargo que ocupa en la organización, para impartir órdenes, y hacer que éstas se cumplan.

Por Ejemplo

Suponga que el gerente de producción le señala a un operario que debe cumplir con una cuota de producción de 100 unidades diarias; en este caso, el operario deberá cumplir con la orden emitida por su jefe. En cambio, si un empleado le da una orden a su superior es probable que esta orden no sea considerada, puesto que el empelado carece de la autoridad formal para emitirla.

Por lo tanto, esta situación sucede con las autoridades escolares, los presidentes de cualquier entidad, los capitanes a cargo de sus grupos, los gerentes a cargo de una división corporativa, etc., cuando hablan y dan instrucciones, todos los demás (estudiantes, cajeros, lugartenientes, empleados, etc.) escuchan, obedecen y acatan lo que se les ordena.

Como se puede observar, el poder legítimo se relaciona con la aceptación de la autoridad de una posición por los miembros de una organización.

- Poder de recompensa: representa el poder que produce beneficios o recompensas absolutas, es decir, las personas se pliegan a los deseos o las instrucciones de otros porque así obtienen beneficios positivos; por lo tanto, la persona que puede distribuir recompensas que otros consideran valiosas detenta un poder sobre éstos. Esas recompensas pueden ser cualquier cosa que la otra persona aprecie.

Por Ejemplo

En el trabajo las personas siempre desearán algo de alguien, ya sea de parte de sus superiores o de sus compañeros de trabajo: préstamos de dinero, evaluaciones de desempeño favorables, promociones, asignaciones de trabajo interesantes, cambios en los turnos de trabajo, etc. Beneficio que queramos de otra persona, ésta tendrá un poder sobre nosotros.

Por lo tanto, si un trabajador desea tener una buena evaluación de desempeño, éste tratará de cumplir con los requerimientos de su superior inmediato. Sin embargo, si la empresa emplea políticas generales que favorecen a toda la planta de personal, el poder del líder mermará, ya que será incapaz de conceder los deseos que busca el personal bajo su mando.

- Poder coercitivo: es una facultad que depende del temor, es decir, la gente reacciona ante este poder por temor a los resultados negativos que podrían presentarse si se negara a acatar la orden. Es un poder que depende de la aplicación, o la amenaza de aplicación, de sanciones físicas, tales como: infligir dolor; provocar frustración por la restricción del movimiento; o imponer por la fuerza el control de necesidades básicas de carácter fisiológico o de seguridad.

Por Ejemplo

Los gerentes poseen poder coercitivo, ya que tienen la facultad de suspender o rebajar de categoría a sus empleados, asignarle actividades de trabajo que consideren desagradables, e incluso, podrán despedirlos. Pero no sólo los gerentes pueden usar este poder, por ejemplo un subordinado que deje en vergüenza a su jefe en frente de todos, y que usa con éxito ese poder para obtener ventajas, está aplicando coerción.

- Poder referente: surge de la identificación con una persona que posee recursos deseables o rasgos personales agradables. El poder referente surge de la admiración que se siente hacia otra persona y el deseo de llegar a ser como ella. Se podría considerar que la persona con que uno se identifica posee un rasgo especial, al que se denomina carisma.

Por Ejemplo

Si pensamos en aquella persona que tenemos de referente, que admiramos al extremo de tomarlo como modelo para configurar nuestras propias actitudes y comportamiento, entonces esa persona posee un poder referente sobre nosotros. En la vida, el individuo carismático, (gerente, compañero, padre, amigo), puede influir en los demás.

Así, por ejemplo, un joven emprendedor, quien ha iniciado un pequeño negocio convirtiéndolo en una gran organización tendrá poder referente, puesto que los miembros de la organización se identificarán con sus hábitos de trabajo y estilo personal; tal es el caso de Bill Gates, fundador de la compañía Microsoft.

- Poder del experto: es la influencia que ostenta una persona en virtud de la pericia, habilidades especiales o el conocimiento que posee. En los últimos años, como resultado de la explosión del conocimiento técnico, el poder del experto se ha convertido en una fuente de poder cada día más potente en las organizaciones.

Por Ejemplo

Si un sistema de computación es vital para el trabajo de una unidad, y sólo un empleado, Pedro, sabe como repararlo; entonces, la unidad se vuelve dependiente de Pedro.

Si el sistema se avería, sólo Pedro usará su pericia para alcanzar fines que nunca habría podido lograr recurriendo únicamente a la autoridad de su posición. Su jefe querrá capacitar a sus compañeros de trabajo en el funcionamiento del sistema de computación. Cuando otras personas son capaces de igualar las actividades especializadas de Pedro, su poder de experto disminuirá.

Como se puede observar, la influencia que puede ejercer el líder sobre sus seguidores puede provenir de diversas fuentes de poder; es así como aquellas personas que ocupan una posición dominante en la organización podrán ejercer mayor influencia; sin embargo, eso no significa que el poder legítimo sea más importante que el resto, ya que por ejemplo, el poder referente y de experto, causará un efecto en la motivación de las personas, lo cual permitirá influir sobre el desempeño esperado de éstas.

Realice ejercicios Nº 6 y 7

CLASE 02

1.2 Características del Liderazgo

Las primeras investigaciones del liderazgo estuvieron enfocadas en los rasgos del líder, características que podrían usarse para distinguir entre los que son líderes efectivos y los que no lo son, pero tales esfuerzos no dieron resultado, siendo imposible identificar un conjunto de rasgos que permitieran distinguir siempre entre los líderes y los no líderes. Las investigaciones posteriores tuvieron mayor éxito, y se lograron identificar rasgos que estuvieran asociados en forma consistente con el liderazgo.

Mediante dichas investigaciones, surgieron seis rasgos en los cuales los líderes exitosos parecieron distinguirse de aquellos que no los son; el empuje, el deseo de dirigir, la honradez e integridad, la confianza en sí mismo, la inteligencia y los conocimientos aplicables al trabajo; sin embargo, por sí solos, los rasgos no bastan para explicar la eficacia de los líderes, ya que también interesa saber si hay algo peculiar en lo que hace este tipo de líder, en otras palabras, en su comportamiento.

Por Ejemplo

Una división de Olin Chemicals que fabrica productos que se usan en piscinas, sufrió un desastroso incendio en una de sus instalaciones de producción, al mismo tiempo que realizaba una importante reestructuración organizacional. El gerente general, Doug Cahill, tuvo que enfrentarse a la incertidumbre de los empleados que preguntaban “¿que pasará ahora?” Cahill recurrió a su autoridad y también a su carisma para guiar a sus empleados durante esa dura prueba.

Es importante señalar que a pesar que ninguna característica asegura el liderazgo efectivo, los rasgos identificados pueden ser potencialmente útiles. A continuación, se explicarán a grandes rasgos, cada uno de ellos.

a) El empuje: los líderes efectivos exhiben un alto nivel de esfuerzo. Ellos tienen un deseo de realización relativamente alto, son ambiciosos, poseen mucha energía, persisten incansablemente en sus actividades y demuestran iniciativa.

b) El deseo de dirigir: los líderes efectivos tienen un fuerte deseo de influir en otras personas y dirigirlas. Muestran gran disposición a asumir responsabilidades.

c) La honradez e integridad: los líderes efectivos establecen relaciones de confianza entre ellos mismos y sus seguidores, actuando con sinceridad y sin engaños, y demostrando una alta congruencia entre las palabras y los hechos.

d) La confianza en sí mismo: las personas buscan líderes que no duden de sí mismos. Por lo tanto, los líderes tienen que demostrar que poseen confianza en sí mismos, pues sólo así pueden convencer a sus seguidores de que sus metas y decisiones son acertadas.

e) La inteligencia: los líderes efectivos tienen que ser suficientemente inteligentes para captar, sintetizar e interpretar grandes cantidades de información, y deben poseer también la capacidad de crear su propia visión, resolver problemas y tomar decisiones correctas.

f) Conocimientos aplicables al trabajo: los líderes efectivos tienen un alto grado de conocimiento acerca de la compañía, la industria y los aspectos técnicos. Un conocimiento profundo permite a los líderes tomar decisiones bien informadas y comprender las consecuencias de esas decisiones.

Realice ejercicio Nº 8

1.3 Estilos de Liderazgo

Los estilos de liderazgo son aquellos patrones de conductas implícitas y explícitas que presenta el líder, y que son identificadas desde la perspectiva del trabajador; en otras palabras, el estilo de liderazgo dependerá de la percepción que se formen los empleados del comportamiento del líder, de cómo es. Dichos estilos se conforman por una mezcla lógica de actitudes, principios, rasgos, habilidades, etc., que determinan el comportamiento de una persona.

Al referirnos a los estilos de liderazgo, a lo largo de las investigaciones llevadas a cabo, aparecen muchos. Las más sencillas se basan en una sola dimensión, en tanto que las demás se centran en dos o más formas para distinguir entre los diversos estilos. Aunque con frecuencia hay similitudes entre los estilos, dada la mezcla que se efectúa entre éstos; a

continuación, se diferenciarán los estilos con base en el uso que hacen los líderes de las recompensas, el poder o el énfasis primario en la consideración frente a la estructura.

- Líderes Positivos y Negativos

No todos los líderes abordan a sus trabajadores de la misma forma para motivarlos; sin embargo, cuando el enfoque hace hincapié en las recompensas (económicas o de cualquier otro tipo) se dice que el líder utiliza un liderazgo positivo.

Por Ejemplo

Suponga que el gerente de ventas ofrece atractivos incentivos monetarios a aquellos vendedores que cumplan con las metas de ventas fijadas para el período en curso. En este caso, el gerente está empleando el liderazgo positivo, puesto que a través de recompensas incita a sus subordinados a que tengan una actuación que permita dar cumplimiento a los objetivos organizacionales.

Cuando el líder hace hincapié en los castigos para influir sobre las conductas de sus seguidores, estará aplicando un liderazgo negativo. A través de este enfoque, el líder puede lograr un desempeño aceptable en muchas situaciones, sin embargo, esto se efectuará a costa de la motivación y de la satisfacción de los empleados; por lo tanto, generará altos costos humanos. Una de las principales características de los líderes negativos es que actúan en forma dominante y asumen una postura de superioridad frente al resto de las personas.

Por Ejemplo

Suponga que un administrador acostumbra amenazar con despedir a los empleados para que realicen el trabajo, o expone a los mismos a humillaciones o reprimendas en presencia de los demás, para que cumplan con las órdenes entregadas.

En este caso, el administrador estará empleando el liderazgo negativo, por lo que se tratará más de jefes que de líderes.

Como se puede observar, mediante el liderazgo negativo, las personas que ocupan un puesto formal se jactan de su autoridad con base en la idea errónea de que atemoriza a todos y los hace producir.

Existe un continuo de estilos de liderazgo, que va desde altamente positivo a extremadamente negativo. Casi cualquier gerente utiliza ambos estilos a lo largo del continuo todos los días, pero el estilo dominante establece un tono dentro del grupo.

El estilo de liderazgo se relaciona con el modelo de comportamiento organizacional que determina a la empresa. Es así como el modelo autocrático tiende a producir un estilo negativo; mientras que los modelos de apoyo y colegial permiten el desarrollo de estilos positivos.

Es importante señalar que, generalmente, el liderazgo positivo desencadenará mayor satisfacción laboral y mayor desempeño; por tal razón, es frecuente que un aumento salarial, un buen clima organizacional, mayores regalías para los empleados, etc., produzcan efectos positivos en la productividad y motivación del trabajador.

- Líderes Autocráticos, Participativos y Permisivos

El estilo de liderazgo también se establece de acuerdo a la forma en que el líder emplea el poder; es decir, dependiendo de cómo utilice el poder el líder, será la percepción que se formen los empleados del patrón de conducta del líder. Ningún estilo (autocrático, participativo y permisivo) es mejor o peor, ya que cada uno de ellos presenta ciertas ventajas y desventajas, y en situaciones particulares puede surtir un mayor efecto que el resto.

Generalmente, el líder utiliza una combinación de los tres estilos en un período determinado; sin embargo, uno de ellos tiende a ser el dominante.

Por Ejemplo

Suponga que el encargado de producción generalmente se comporta de manera autocrática, definiendo en forma específica el plan de trabajo de cada operario, controlando los plazos de producción, la calidad, etc.; sin embargo, para fijar el calendario de vacaciones actúa en forma participativa, de modo que en forma conjunta se determinen las fechas más aptas para hacer uso de ellas; y finalmente, presenta una actitud permisiva al determinar las actividades de fin de año que se realizarán a nivel de sección.

Los líderes autocráticos concentran el poder y la toma de decisiones en sí mismos; por lo tanto, los líderes basan su conducta en la imposición de decisiones y órdenes. Bajo este estilo, el líder estructura el modo en que deberán realizarse todas las situaciones de trabajo de sus empleados, quienes deberán orientarse sólo a cumplir las órdenes, por lo tanto, no se requiere que éstos piensen por sí mismos, ya que es el líder quien impone sus decisiones.

Como se puede observar, en esta situación los líderes concentran totalmente la autoridad y asumen por completo la responsabilidad. El liderazgo autocrático normalmente es negativo, puesto que se basa en amenazas y castigos, así como en la imposición de decisiones que pueden generar hostilidad; no obstante, en ciertas situaciones puede ser positivo, lo cual puede originarse en momentos de crisis, cuando se requiere que el líder tome el control de la situación.

Por Ejemplo

Suponga que una empresa de servicio telefónico (call center) atiende a compañías de televisión por cable, telemercadeo, radiolocalización y DTH. Debido a la dinámica de trabajo, en ella se asignan las tareas al personal de acuerdo con las necesidades de la empresa. Así por ejemplo, cuando la televisión por cable realiza eventos especiales en días festivos, fines de semana o fechas especiales; el encargado del call center programará turnos de trabajo, o impondrá la necesidad de horas extraordinarias de trabajo a su personal, quien deberá trabajar hasta altas horas de la noche, sin importar sus necesidades personales o su pensamiento al respecto. En este caso, el estilo del líder es autocrático, puesto que se basa en la imposición de decisiones y órdenes que deben ser acatadas.

El liderazgo autocrático genera diversas ventajas; así por ejemplo, con frecuencia satisface al líder, permite la adopción de decisiones rápidas, se requieren menos empleados competentes, y ofrece seguridad y estructura a los miembros de la organización.

Entre las principales desventajas que se originan bajo este estilo de liderazgo se encuentra la hostilidad que genera en la mayoría de los empleados, más aún cuando se basa en las amenazas y el castigo; asimismo, el compromiso organizacional que se genera entre los empleados es bajo, pero aún así, se dan bajos niveles de rotación y ausentismo, dado que los empleados que forman parte de las organizaciones que se basan en el liderazgo autocrático, les disgusta asumir responsabilidades y trabajar.

Los líderes participativos descentralizan la autoridad. Las decisiones participativas se derivan de las consultas con los seguidores y de su intervención. El líder y el grupo actúan como una unidad social. La toma de decisiones se genera de las inquietudes de los trabajadores, y se les da pie para que expresen libremente sus ideas y formulen sugerencias.

Como se puede observar, este estilo de liderazgo se caracteriza por ser democrático, ya que tiende a involucrar a los subordinados en la toma de decisiones, delega autoridad, alienta la participación para decidir los métodos y metas de trabajo, y utiliza la retroalimentación como una oportunidad para entrenar a sus subordinados.

Por Ejemplo

No es requisito fundamental para trabajar en McDonald's tener excelentes antecedentes académicos. La empresa da prioridad a otros valores, comenzando por la lealtad, la dedicación y el servicio, lo que significa que, lejos de tener una estructura convencional, los empleados se comportan como parte de una misma familia.

Cuando los directores de la empresa dicen que mantienen "puertas abiertas" no es falso. En las oficinas centrales no existen las puertas. El empleado puede llegar hasta el umbral de la oficina del presidente y fijarse si está trabajando. Si no está ocupado, seguramente lo va a invitar a pasar". "... El trío que conforma la cabeza de McDonald's, el presidente, el gerente general y el gerente de operaciones, llaman a sus oficinas "la peluquería", porque siempre están dispuestos a charlar..."

Como se puede observar, en este caso, el liderazgo de la compañía tiene un estilo participativo, puesto que está atento a las necesidades de los trabajadores, así como también está dispuesto a escuchar los aportes o sugerencias que puedan efectuar los empleados a la organización.

Los líderes permisivos evitan enfrentarse a situaciones en las cuales tengan que tomar decisiones y asumir la responsabilidad total de ello. En este caso, el líder depende del grupo para establecer sus propias metas y resolver los problemas.

Por lo tanto, el rol que asume el líder en el grupo es menor, casi al extremo que sus contribuciones sean ignoradas por los miembros del grupo, quienes se capacitan a sí mismos y organizan su propia motivación. Incluso, en ciertas situaciones, el líder puede dejar una decisión completamente en manos del grupo. De acuerdo a ello, este estilo concede generalmente al grupo una completa libertad para tomar decisiones y llevar a cabo el trabajo en la forma que estimen más conveniente.

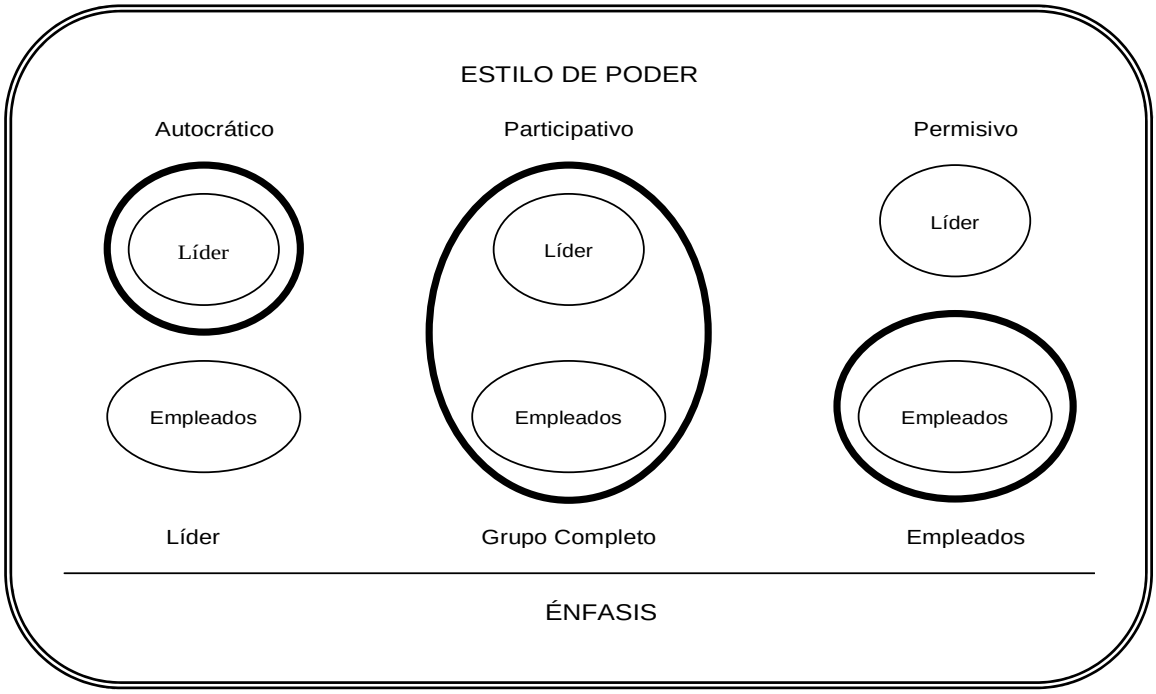
El liderazgo permisivo tiende a permitir que unidades diferentes de una organización establezcan fines cruzados, lo cual puede degenerar en el caos. Por tal razón, normalmente no se le utiliza como un estilo dominante, aunque es útil en las situaciones en las que un líder puede dejar una decisión completamente en manos del grupo.

Por Ejemplo

Suponga que el encargado de un departamento no tiene los conocimientos o experiencia necesaria para tener confianza en la adopción de sus propias decisiones; por tal razón, cada vez que se debe tomar una decisión, deja al libre albedrío al grupo de trabajo, de modo que éste tenga el control y libertad de tomarlas por él y resolver los conflictos. De esta forma, el líder sólo estará encargado de informar y explicar a los superiores sobre las decisiones adoptadas por los miembros del grupo.

Como se observa en la siguiente figura, en el liderazgo autocrático quien toma la decisión es el líder y los empleados acatan las órdenes impartidas; en el liderazgo participativo, el líder y los empleados en conjunto toman las decisiones para llegar a un bien común; y en el liderazgo permisivo, el líder se posiciona como la persona que pone la cara para dar a conocer las decisiones que fueron tomadas por los empleados.

Figura Nº 1: Estilos de Liderazgo



- Uso de la Consideración y Estructura por el Líder

Dos estilos diferentes de liderazgo adoptados frente a los empleados son la consideración y la estructura, también conocidos como orientación al empleado y orientación al trabajo.

Estudios han determinado que los líderes que basan su estilo dominante en la orientación al empleado aseguran un desempeño superior y mayor satisfacción en el empleo; lo cual se origina principalmente por la importancia que le asignan a las necesidades humanas de los trabajadores. De acuerdo a ello, bajo este tipo de liderazgo prima el trabajo en equipo, el apoyo psicológico y la asistencia a los empleados con sus problemas.

Por Ejemplo

Suponga que Pedro Ossandón, jefe de operaciones de banco "El Dineral", detecta que sus subordinados se encuentran insatisfechos, producto de lo rutinario de sus labores. Si Pedro enriquece y amplía los puestos de trabajo que ocupan sus empleados, y comienza a implantar mecanismos que permitan la rotación de puestos de trabajo, de modo tal que éstos puedan desarrollar mayores habilidades, se puede decir que se trata de un líder orientado al empleado, ya que busca satisfacer las necesidades de desarrollo de su personal.

Otro ejemplo en donde se puede visualizar el liderazgo orientado al empleado, se genera cuando la gerencia establece como incentivo el pago de la colegiatura para los hijos de empleados que están en edad escolar; o bien, cuando se establecen prestaciones médicas adicionales gratuitas a los empleados que presentan problemas de salud.

.

Como se puede observar, cuando el liderazgo se basa en la consideración, existirá mayor preocupación por satisfacer las necesidades de los empleados, lo cual permitirá que éstos se sientan más satisfechos y motivados, alcanzando con ello un mayor compromiso hacia la empresa, y productividad, factores que se consideran positivos para la organización.

En cambio, los líderes orientados al trabajo, suponen que un buen resultado en la organización sólo será alcanzado si se mantiene a los empleados ocupados y se les exige que produzcan, sin tomar en consideración las necesidades propias que podría tener.

Por Ejemplo

Suponga que Juan Soto, chofer de una importante minera de la zona norte del país, se sale del camino, cayendo a un barranco. Al momento de recibir la noticia el subgerente de la mina, ordena el envío de otro camión, a fin de transportar el mineral al destino programado.

En este caso, el subgerente está empleando el liderazgo orientado a las tareas, puesto que se preocupa de cumplir con los objetivos y tareas establecidas, sin considerar las necesidades de los trabajadores; particularmente, ignorando el estado en que quedó el trabajador accidentado.

Como se puede observar, cuando el liderazgo se basa en la estructura, los trabajadores se sentirán menos satisfechos y motivados, lo cual generará menor productividad; así como mayor ausentismo e índices más altos de stress laboral.

Al parecer, la consideración y la estructura no se relacionan directamente; por lo tanto, no necesariamente se constituyen en extremos opuestos de un continuo. Así por ejemplo, un gerente que se torna más considerado no necesariamente actúa menos estructuradamente; podría tener ambas orientaciones en grados diferentes. Además, si el estilo de liderazgo se basara sólo en la orientación al empleado, podría dejarse de lado la productividad en favor de una popularidad y agradecimiento superficial; por lo que da la impresión de que los

gerentes de mayor éxito son los que combinan una consideración y estructura relativamente altas, concediendo un poco más de importancia a la consideración.

Realice ejercicios Nº 9 al 12

CLASE 03

1.4 Enfoques Situacionales del Estilo de Liderazgo

Como se dijo anteriormente, generalmente los líderes presentan una combinación de estilos de liderazgo, en donde uno de ellos primará sobre el resto. Sin embargo, la mezcla que se efectúe, dependerá de la situación en que se encuentre el líder; es así como por ejemplo, en ciertas situaciones éste preferirá adoptar un estilo participativo, mientras que en otros se comportará de modo autocrático.

Por Ejemplo

Suponga que la enfermera encargada de una clínica, en general, tiende a comportarse de una manera participativa; de modo tal de permitir al personal que está bajo su cargo emitir sus opiniones y que se sientan integrados al proceso de decisión; sin embargo, cuando se presenta una emergencia con los pacientes, ésta cambia su estilo de liderazgo y se comporta de un modo autocrático, indicándole a cada quien lo que debe hacer.

En este caso, esta enfermera evalúa la situación, y dependiendo de la gravedad de la misma, utilizará un estilo determinado de liderazgo; así, en una emergencia, ella determina que no es efectivo ser un líder democrático, puesto que no hay tiempo suficiente como para hablar o votar por la mejor manera de actuar; debiendo imponer su criterio y emitir las órdenes correspondientes.

Como se puede observar en el ejemplo, el líder sabe en qué situaciones utilizar un estilo de liderazgo por sobre otro, debido a que conoce las ventajas potenciales de cada uno de ellos.

Existen diversas teorías que han intentado explicar qué tipo de estilo de liderazgo es más efectivo, de acuerdo a la situación; sin embargo, en la generalidad de ellos se ha postulado que el estilo de liderazgo más apropiado, adoptado por el líder, será el resultado de la evaluación de la situación que éste haya realizado.

Tres de esas teorías, la de Fiedler, la de ruta-meta y la de participación del líder, han sido descritas como enfoques situacionales del estilo de liderazgo; las otras reflejan puntos de vista del liderazgo que son más aplicables a ciertos temas específicos.

A continuación, se darán a conocer cada uno de los enfoques situacionales del estilo de liderazgo, mencionados anteriormente.

- El Modelo de Fiedler

El primer modelo de contingencia completo sobre el liderazgo fue desarrollado por Fred Fiedler y colaboradores. Este modelo propone que el rendimiento eficaz de un grupo dependía de un correcto acoplamiento entre el estilo del líder para interactuar con sus subordinados y el grado en el cual la situación permite que el líder ejerza el control y la influencia. El modelo se basó en la premisa de que cierto estilo de liderazgo sería el más eficaz en diferentes tipos de situaciones. La clave consistía en definir esos estilos de liderazgo y los diferentes tipos de situaciones en cuestión, y después identificar las combinaciones apropiadas de estilo y situación.

Así determina que el estilo de una persona puede ser de dos tipos: orientado a las tareas u orientado a los empleados, para lo cual desarrolló un cuestionario sobre el compañero menos preferido (LPC), y mediante adjetivos que la personas iba colocando a sus compañeros de trabajo, se podía determinar si la persona estaba orientada hacia las tareas o hacia los empleados.

Una vez que el estilo de liderazgo fundamental de un individuo era valorado por medio del LPC, era necesario evaluar la situación a fin de acoplar al líder con dicha situación. Las investigaciones de Fiedler pusieron de manifiesto las tres dimensiones de contingencia que definían los factores situacionales clave para determinar la eficacia de un líder. Esas dimensiones eran las siguientes:

a) Relaciones del líder con los miembros del grupo: grado de confianza, seguridad y respeto que sienten los subordinados por su líder; se califican como buenas o malas.

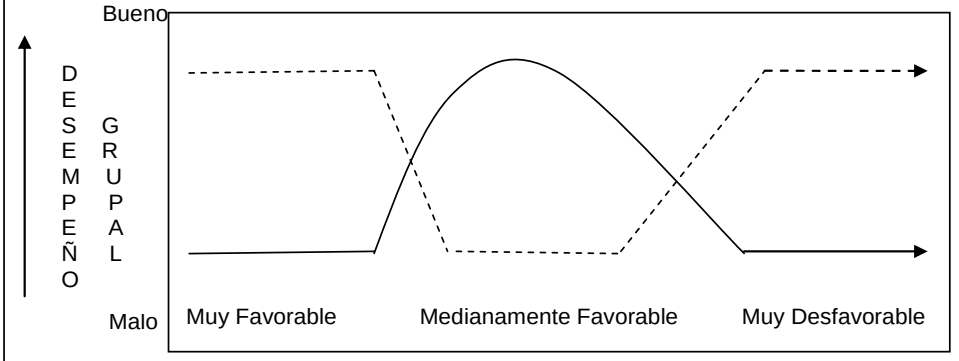
b) Estructura de la tarea: grado en el cual las asignaciones de trabajo estaban formalizadas y sujetas a procedimientos: se califica como mucha o poca.

c) Poder de posición: grado de influencia que tenía un líder sobre las actividades basadas en el poder legítimo, tales como: contrataciones, despidos, disciplina, promociones e incrementos de salario; se clasifica como fuerte o débil.

Cada situación de liderazgo fue evaluada en función de esas tres dimensiones de contingencia, y al combinar estas variables, Fiedler obtuvo variadas situaciones posibles en las cuales se puede encontrar un líder, muy favorable, medianamente favorable o muy desfavorable.

En la siguiente figura, se pueden observar las diversas situaciones determinadas en el estudio de Fiedler, en donde sería más efectivo el liderazgo orientado al empleado y aquel orientado a las tareas, de acuerdo a las dimensiones de contingencia.

Figura Nº 2: Resultados del Modelo de Fiedler



Situaciones de liderazgo	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
Relaciones entre líder y miembros	Buenas	Buenas	Buenas	Buenas	Malas	Malas	Malas	Malas
Estructura de la tarea	Mucha	Mucha	Poca	Poca	Mucha	Mucha	Poca	Poca
Posición de poder	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil

Como se puede observar, en la figura se identifican ocho situaciones de liderazgo distintas. Las escalas horizontales están constituidas por una mezcla específica de relaciones entre líder y miembros, estructura de tareas, y posición del puesto.

En las situaciones de liderazgo extremo de la figura, las cuales representan situaciones muy favorables/ desfavorables para el líder, en que el grado de control sobre las tareas es muy alto o muy bajo, el estilo de liderazgo orientado a las tareas es más efectivo, puesto que obtendría un mayor desempeño en la organización. En cambio, en las situaciones intermedias (IV a VI), cuando el control es moderado, la cual se caracteriza por crear un ambiente medianamente favorable para el líder, sería más adecuado el estilo de liderazgo orientado al empleado.

En otras palabras, cuando se originan situaciones altamente estructuradas, y existen buenas relaciones entre el líder y los miembros, será más efectivo el líder orientado en las tareas, dado que el líder será capaz de eliminar la ambigüedad y la angustia que genera en los empleados. Es el típico ejemplo del encargado de producción de una empresa industrial,

en donde las tareas están sumamente formalizadas, existiendo una planificación exacta de las distintas tareas que se deben realizar; así como las indicaciones de cómo deben ser efectuadas. En este caso, si existe una buena relación entre el encargado de producción y los operarios, el estilo de liderazgo que debería ejercer el encargado de producción para aumentar su efectividad sería aquel orientado a las tareas, de modo tal de ser capaz de hacer uso de sus facultades.

Asimismo, cuando la situación es poco estructurada, y existen relaciones mediocres entre el líder y los miembros, también se requerirá de un estilo de liderazgo orientado a la tarea, dado que los empleados lo pueden percibir como un apoyo a su desempeño laboral.

El espacio intermedio, como se dijo anteriormente, requerirá del establecimiento de mejores relaciones entre el líder y los miembros, por lo tanto, será necesario que el líder se base en la orientación a los empleados, de modo tal de generar mayor confianza, seguridad y respecto frente a los mismos, lo cual permitirá mejorar el desempeño grupal.

Investigaciones posteriores han mostrado resultados contradictorios en relación con este modelo. Por lo que su principal aporte fue que sirvió para motivar a otros estudios para examinar la naturaleza situacional del liderazgo y el refuerzo del concepto de que no existe un estilo de liderazgo óptimo.

- Teoría de Ruta – Meta

En la actualidad, una de las aproximaciones más respetadas para entender el liderazgo es la teoría de ruta-meta. Desarrolla por Robert House, la teoría de ruta-meta es un modelo de contingencia de liderazgo que ha tomado elementos clave de la teoría de la expectativa para la motivación.

La esencia de esta teoría es que la labor del líder consiste en ayudar a sus seguidores a lograr sus metas, y proveer la dirección o el apoyo necesarios para garantizar que dichas metas sean compatibles con los objetivos generales del grupo o la organización. El término ruta-meta proviene de la idea de que los líderes eficaces aclaran la ruta para ayudar a sus seguidores a transitar, desde donde se encuentren hasta alcanzar sus metas de trabajo, y facilitarles todo el recorrido por la ruta, reduciendo los obstáculos y los peligros latentes.

Según la teoría de ruta-meta, el comportamiento de un líder resulta aceptable para sus subordinados en la medida en que éstos lo consideren como una fuente de satisfacción inmediata o como un medio para su satisfacción futura. El comportamiento de un líder es motivacional en el grado en que:

a) Haga que la satisfacción de las necesidades de los subordinados sea dependiente de que éstos tengan un buen rendimiento.
b) Provea el entrenamiento, la guía, el apoyo y las recompensas que se requieran para propiciar el rendimiento eficaz.

De acuerdo a lo anterior, según esta teoría, la función del líder consiste en brindar apoyo y ayuda a los empleados, a fin de que entiendan qué es lo que se debe realizar y cómo debe realizarse (combinación meta – ruta); debiendo además demostrarles que el cumplimiento de las metas influirá sobre el bienestar no sólo de la empresa, sino que también de ellos mismos. Por lo tanto, esta acción deberá tener como resultado que el empleado perciba que su nivel de desempeño influye en el logro de las metas, lo cual conducirá, por ende, a importantes retribuciones.

Así, para lograr el cumplimiento de metas por parte de los empleados, el líder podría adoptar con cada uno de ellos un comportamiento determinado, el cual se encontraría asociado con un estilo de liderazgo particular, a saber:

- Líder dirigente: en este caso, el líder hace que sus empleados sepan lo que se espera de ellos, programa el trabajo por realizar y ofrece una guía específica sobre cómo llevar a cabo las tareas; manteniendo al mismo tiempo las normas relativas al rendimiento.

- Líder sustentador: en este caso, el líder se muestra amigable con los empleados e intenta crear un ambiente laboral agradable; se caracteriza por interesarse en las necesidades humanas y trata como iguales a los empleados.

- Líder participativo: en este caso, el líder consulta a sus subordinados y pone en práctica sus sugerencias antes de tomar una decisión.

- Líder orientado a los logros: en este caso, el líder establece metas desafiantes, e inspira confianza y seguridad a cada empleado, a fin de que se sientan capaces de darles cumplimiento; por ello espera que los empleados alcancen el nivel de rendimiento más alto posible.

Como se puede observar, House supone que los líderes son flexibles, pudiendo manifestar dos o más estilos de liderazgo. De esta forma, la teoría de ruta-meta implica que el mismo líder puede exhibir cualquiera de esos estilos de liderazgo, o todos ellos, según se presente la situación.

De acuerdo a ello, los factores situacionales que influirán en el estilo de liderazgo adoptado por el líder en la teoría de la ruta – meta corresponden a:

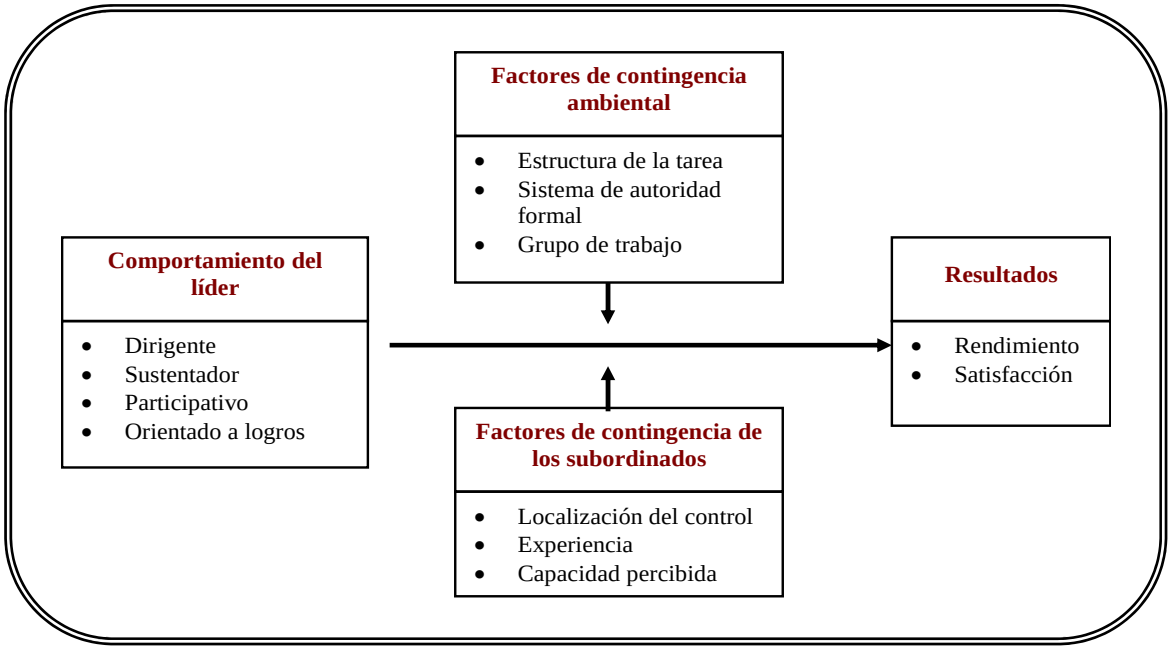
a) Los factores de contingencia de los subordinados; es decir, se basa en tres características personales de los seguidores; la localización del control, lo cual representa el sitio que influye sobre los resultados obtenidos por el empleado; así por ejemplo, si los logros generados se producen por el propio esfuerzo de éste se tratará del control interno; mientras que si los logros son producto de fuerzas externas se tratará del control externo; El segundo factor consiste en la experiencia, lo cual se orienta hacia la disposición del empleado para aceptar la influencia de los demás; y finalmente, la tercera variable

corresponde a la confianza que tiene el empleado en sus propias capacidades respecto a la realización de la tarea.

b) Los factores de contingencia ambiental; es decir, el líder debe identificar las características del entorno de trabajo del empleado; por ejemplo, debe determinar si las tareas se encuentran estructuradas o no; al estilo de liderazgo que es compatible el sistema de autoridad formal existente; y si el grupo de trabajo logra dar alcance a las necesidades de orden social y de estima del empleado.

En la siguiente figura, se puede observar la relación que estableció House entre el estilo de liderazgo adoptado por el líder y los resultados de la organización (cumplimiento de metas), los cuales estarían influenciados por dos factores situacionales: el ambiente y las características personales de los empleados.

Figura Nº 3: Propuesta de la Teoría Trayectoria – Meta



Como se puede observar, la teoría de la ruta – meta propone dos tipos de variables situacionales, las cuales moderan la relación entre el estilo de liderazgo y los resultados obtenidos: las variables del ambiente que están fuera del control del subordinado y las que forman parte de las características personales del subordinado. Los factores ambientales determinan el tipo de comportamiento que el líder requiere para maximizar los resultados que logre el subordinado; mientras que las características personales del subordinado determinan cómo deberá interpretarse el medio ambiente y el comportamiento del líder.

Los resultados que arrojó esta teoría señalan que el comportamiento del líder será apropiado cuando su presencia sea coherente, ya sea frente a las fuentes de la estructura ambiental, o bien, frente a las características del subordinado. En otras palabras, el estilo de liderazgo estará determinado por las características de los empleados y los factores ambientales, cuya efectividad dependerá de la congruencia que exista entre ambos.

Por Ejemplo

En relación a las características personales de los empleados; cuando éstos son autoritarios, el líder deberá adoptar un estilo directivo, puesto que este tipo de personas suele respetar los niveles de autoridad formal. Asimismo, será más apropiado que el líder adopte un estilo de liderazgo participativo cuando los empleados tengan mayor control interno, es decir, cuando se auto-responsabilicen por los resultados de la organización.

En relación a los factores ambientales; cuando las tareas y funciones se encuentren plenamente estructuradas, será menos efectivo el estilo de liderazgo directivo. Asimismo, si el sistema de autoridad es insatisfactorio, el liderazgo directivo creará mayor insatisfacción; mientras que el liderazgo sustentador será más efectivo, puesto que compensa una situación considerada como negativa por los empleados.

La principal contribución de esta teoría fue la identificación de variables situacionales adicionales; así como también permitió ampliar el nivel de conductas que el líder podía adoptar. Además de lo anterior, es preciso señalar que las investigaciones que se han realizado para comprobar la validez de la teoría han dado a conocer la existencia de correlación entre la utilización de esta teoría y la satisfacción del empleado; sin embargo, no se ha podido determinar si lo anterior influye sobre el desempeño alcanzado.

Realice ejercicio Nº 13

CLASE 04

- Modelo de Toma de Decisiones

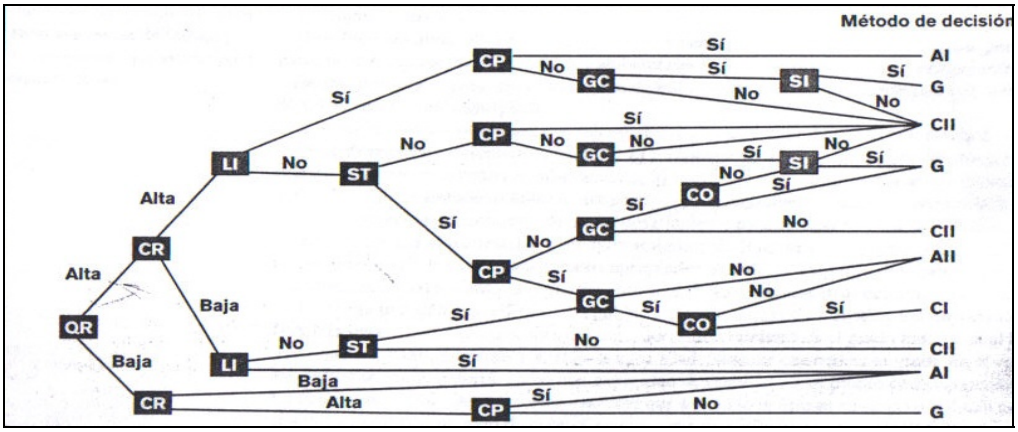
Otro de los principales modelos situacionales de liderazgo fue elaborado por Victor Vroom y Phillip Yetton, el cual fue revisado posteriormente por el mismo Vroom y un tercer investigador, Arthur Jago. Básicamente, este modelo se basó en tomar una serie de decisiones de acuerdo a cada situación, a fin de seleccionar entre diversos estilos de liderazgo; de acuerdo a ello, el modelo de toma de decisión proporcionó un conjunto de normas que permitirían definir la forma y la cantidad de la toma de decisiones en distintas situaciones.

Dado lo anterior, este modelo establece que el líder debe adecuar su comportamiento de acuerdo a la situación, de modo tal de poder reflejar exactamente la estructura de la tarea (ya sea rutinaria, no rutinaria o de cualquier tipo intermedio); por lo tanto, el líder debe evaluar la situación a través de un análisis estructurado, lo cual le permitiría identificar el estilo de liderazgo que sería más eficaz en dicha situación.

El modelo de Vroom – Yetton – Jago se configuró como un árbol de decisiones e incluyó ocho situaciones que permitirían identificar y clasificar los tipos particulares de problemas (cuya relevancia podía ser identificada estableciendo opciones de “sí” o “no”). En la figura que se muestra a continuación, se observan las preguntas que deben ser utilizadas para el análisis de los problemas; así como el árbol de decisión que permite determinar el tipo de problema al que se enfrenta el líder.

Figura Nº 4: Modelo de Toma de Decisiones de Vroom – Yetton – Jago

QR: Requisito de calidad	¿Es importante la calidad técnica de la decisión a tomar?
CR: Requisito de compromiso	¿Es importante el compromiso de los empleados con la decisión?
LI: Información del líder	¿El líder cuenta con la suficiente información para tomar una decisión de calidad?
ST: Estructura del problema	¿El problema es estructurado?
CP: Probabilidad de compromiso	¿Si el líder toma la decisión, es probable que los empleados se comprometan con ésta?
GC: Congruencia de la meta	¿Los empleados comparten las metas organizacionales, a fin de darle cumplimiento al problema?
CO: Conflicto del subordinado	¿Es probable la existencia de conflictos entre los empleados producto de soluciones alternativas al problema?
SI: Información del subordinado	¿Los empleados cuentan con suficiente información para alcanzar una solución de alta calidad al problema?



Como se puede observar, las preguntas se basan en un formato estructurado, cada una de las cuales debe ser analizada; lo cual permite evaluar los diversos atributos de los problemas, cuyas dimensiones se orientan principalmente en la calidad técnica de la decisión hasta la aceptación de los empleados.

Una vez que se ha identificado el tipo de problema al que se enfrenta el líder, éste deberá seleccionar entre cinco estilos de liderazgo alternativos, que van desde el líder autócrata hasta el líder consultivo (lo cual señala los diversos grados de participación que emplea el líder en la toma de decisiones).

En el siguiente cuadro se pueden observar los cinco estilos de liderazgo utilizados por el líder en la toma de decisiones.

Cuadro Nº 1: Estilos de Liderazgo según el Modelo de Vroom-Yetton-Jago

Autocrático I (AI)	Usted resuelve el problema o toma personalmente una decisión, a partir de la información que tiene a su alcance en ese momento.
Autocrático II (AII)	Usted obtiene la información necesaria de sus subordinados y después toma personalmente la decisión para resolver el problema. Al obtener la información de sus subordinados, usted puede revelarles o no cuál es el problema. Resulta claro que el rol de sus subordinados en la toma de decisiones consiste en proveer la información que usted necesita, no en generar o evaluar soluciones alternativas.
Consultivo I (CI)	Usted comparte el problema en forma individual con los subordinados pertinentes, recibe sus ideas y sugerencias sin incorporarlos como un grupo. Después, toma la decisión, la cual puede reflejar o no la influencia de sus subordinados.
Consultivo II (CII)	Usted comparte el problema con sus subordinados en grupo, y los invita a examinar sus ideas y sugerencias en forma colectiva. Después, usted toma la decisión, en la cual puede reflejarse o no la influencia de sus subordinados.
Grupo (G)	Usted comparte el problema con sus subordinados en grupo. En conjunto, usted y ellos generan y evalúan alternativas e intentan llegar a un acuerdo (consenso) en torno a una solución.

Como se ha visto anteriormente, a través del árbol de decisiones se puede identificar el estilo de liderazgo más apropiado. De acuerdo a ello, pueden funcionar diferentes estilos de decisión, pero el más eficaz será aquel conjunto que emplee menor tiempo en llegar a la

solución del problema. De esta manera, se puede obtener una excelente guía para ayudar a los gerentes a seleccionar el estilo de liderazgo más apropiado en diferentes situaciones.

1.5 Métodos Vanguardistas de Liderazgo

Anteriormente se han estudiado tres de los principales enfoques situacionales clásicos que intentan explicar el uso de los distintos estilos de liderazgo, y que por ende, permiten comprender la importancia del papel del liderazgo en la organización. Sin embargo, en la actualidad han surgido nuevos estudios que han revolucionado el entendimiento de este trascendental tópico de la administración, originando nuevas teorías sobre el liderazgo; entre ellos se encuentra el liderazgo carismático, el liderazgo transformacional y el liderazgo de equipos.

A continuación, se explicarán cada uno de los métodos contemporáneos de liderazgo, mencionados anteriormente.

1.5.1 Liderazgo Carismático

El carisma a pesar de ser fácil de identificar es un concepto difícil de definir; sin embargo, se puede decir que el carisma es una condición que permite influir en los demás mediante el uso de las emociones, lo cual va más allá de la estima, el afecto, la admiración y confianza común; sino que el líder carismático logra representar en los demás un personaje heroico, capaz de mover a multitudes, debido a la confianza que poseen en sí mismos y al entusiasmo que irradian, cuya personalidad y acciones influyen en el resto para que se comporten de determinada manera.

La teoría del liderazgo carismático sostiene la idea de que los seguidores de algunos líderes les atribuyen capacidades heroicas o extraordinarias habilidades de liderazgo cuando observan ciertos comportamientos en ellos. La mayoría de los estudios del liderazgo carismático han intentado identificar los comportamientos que distinguen a los líderes carismáticos de sus homólogos no carismáticos.

Varios autores han tratado de identificar las características personales del líder carismático. Robert House (famoso por la teoría de ruta-meta) ha identificado tres de ellas: un grado de confianza extremadamente alto, carácter dominante y firmes convicciones en torno a sus creencias. Asimismo, Warren Bennis después de estudiar a 90 de los líderes más eficaces y exitosos de los Estados Unidos, encontró que todos eran competentes en cuatro aspectos: tenían una apremiante visión o sentido de propósito; podían comunicar esa visión en términos claros, a través de lo cual sus seguidores podían identificarse fácilmente con ella; demostraban congruencia y enfocaban sus esfuerzos en el logro de su visión; y, finalmente, conocían sus propias fortalezas y sabían capitalizarlas.

Sin embargo, en términos generales, las características claves de los líderes carismáticos son las siguientes:

- Confianza en sí mismos; los líderes carismáticos manifiestan una confianza total en su propio criterio y su capacidad.

- Visión; tienen una meta idealizada que propone un futuro mejor que el statu quo. Cuanto mayor sea la disparidad entre esa meta idealizada y el statu quo, tanto más probable será que los seguidores de un líder le atribuyan a éste una visión extraordinaria.

- Capacidad para expresar la visión; son capaces de aclarar y exponer la visión en términos comprensibles para otras personas. Este planteamiento demuestra que han sabido comprender las necesidades de sus seguidores y, por lo tanto, actúan como una fuerza motivadora.

- Convicciones firmes en torno a la visión: los líderes carismáticos son percibidos como personas firmemente comprometidas y deseosas de aceptar altos riesgos personales, incurrir en cuantiosos costos y llegar hasta el auto-sacrificio para hacer realidad su visión.

- Un comportamiento fuera de lo común; adoptan formas de comportamiento que son percibidas como novedosas, fuera de lo convencional y contrarias a las normas. Cuando el líder tiene éxito, esas formas de comportamiento inspiran sorpresa y admiración en sus seguidores.

- Su apariencia es la de un agente de cambio; los líderes carismáticos son percibidos por los demás como agentes de un cambio radical, y no como individuos que desean preservar el statu quo.

- Sensibilidad ambiental; son capaces de hacer evaluaciones realistas de las restricciones ambientales y de los recursos necesarios para lograr el cambio.

Como se ha podido observar, el liderazgo carismático hace hincapié en el comportamiento simbólico del líder, quien es capaz de expresar sus ideales (visión); y generar un sentido de entusiasmo y de aventura en sus seguidores. De esta forma, logra que los empleados se dediquen a alcanzar los objetivos de la organización por sobre sus objetivos personales.

Por Ejemplo

En el ámbito de los negocios, Walt Disney es un claro ejemplo de líder carismático, puesto que a través de su fuerte personalidad y su gran talento innovador y creador, logró establecer en su organización una fuerte cultura, basada en valores y principios de buen gusto, la toma de riesgos e innovación.

CLASE 05

1.5.2 Liderazgo Transformacional

La mayoría de las teorías del liderazgo, por ejemplo el modelo de Fiedler, la teoría de ruta – meta y el modelo de la toma de decisiones, se han referido a líderes transaccionales. Estos líderes guían o motivan a sus seguidores hacia los objetivos organizacionales establecidos, esclareciendo los requisitos en materia de roles y tareas. En otras palabras, el líder transaccional hace hincapié en los sistemas de recompensas, castigos y en su poder legítimo (autoridad formal) para impartir órdenes y lograr un determinado desempeño en los trabajadores, quienes estarán dispuestos a dar cumplimiento a los objetivos a cambio de determinadas recompensas.

No obstante lo anterior, también existen otros tipos de líderes, denominados como líderes transformacionales, quienes buscan inspirar a sus seguidores a que trasciendan sus intereses personales por el bien de la organización, y que es capaz de producir un efecto profundo y extraordinario en las personas que los siguen.

Por Ejemplo

Leslie Wexner de la cadena de tiendas al menudeo The Limited; y Jack Welch de General Electric son ejemplos de líderes transformacionales. Ellos presentan atención a los intereses y las necesidades de desarrollo de cada uno de sus seguidores; modifican el conocimiento que tienen sus seguidores acerca de las diversas cuestiones, ayudándoles a contemplar los viejos problemas en formas nuevas; además, son capaces de emocionar, entusiasmar e inspirar a sus seguidores, a fin de que dediquen un esfuerzo adicional para poder darle alcance a las metas del grupo.

Como se puede observar en el ejemplo, este tipo de líder atiende a las necesidades individuales de cada uno de sus empleados, lo cual les permite influir sobre éstos en beneficio de la organización, inculcándoles que un “desempeño superior” repercutirá en el logro de los objetivos de la organización, lo que traerá consigo el logro de sus propios intereses; para lo cual deberán buscar nuevas soluciones a los problemas existentes, es decir, no sólo deberán cuestionar los puntos de vista existente, sino también aquellos aportados por el líder, lo cual permitirá generar una visión renovadora de cambio, que dará como resultado un esfuerzo adicional por parte del empleado para mejorar el desempeño de la organización.

Es importante señalar que el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional no deben considerarse como enfoques antagónicos para lograr que las tareas se lleven a cabo; esto se origina porque el liderazgo transformacional toma como base el liderazgo transaccional, cuya principal diferencia radica en que el líder transformador genera mayores

niveles de esfuerzo y rendimiento por parte de los subordinados de aquellos que se obtendrían aplicando un enfoque transaccional.

Evidencia empírica ha comprobado que el liderazgo transformacional permite obtener resultados superiores que aquellos obtenidos por medio del enfoque transaccional. Es así como diversos estudios realizados a gerentes que se desempeñaban en distintos entornos ambientales, así como a la milicia estadounidense, canadiense y alemana, revelaron que, en todos los niveles, los líderes transformacionales resultaron ser más eficaces que sus homólogos transaccionales.

Por Ejemplo

A los gerentes de Federal Express, a quienes sus seguidores consideraron partidarios de un liderazgo más transformador, fueron evaluados como funcionarios de alto rendimiento y con más probabilidades de recibir un ascenso que aquellos que se basaban en el liderazgo transaccional.

Como se dijo anteriormente, los líderes transformacionales se distinguen por generar entusiasmo e inspirar a los empleados, lo cual se debe a que poseen carisma, atienden los intereses propios de cada empleado y son capaces de estimular el intelecto, lo cual les permite dar rienda suelta a la imaginación y generar visiones en los empleados sobre aquellos problemas que afectan a la organización, fomentando de esta forma el compromiso con la misma, ya que éstos serán capaces de identificar los problemas y reconocer sus soluciones potenciales, teniendo la posibilidad de ponerlos en práctica.

Dado lo anterior, el liderazgo transformacional puede llevarse a la práctica haciendo uso de las siguientes habilidades o estrategias:

- Establecimiento de visión; los líderes transformacionales tienen una clara visión, por ello saben exactamente el rumbo que debe tomar la organización.

- Comunicación de la visión; los líderes transformacionales deben difundir a sus empleados la visión que tienen respecto a la organización, lo cual les permite captar la atención de éstos, y generar una imagen perfecta sobre las metas finales que deben alcanzarse.

- Generación de confianza; los líderes transformacionales son capaces de inspirar confianza y seguridad en los empleados, ya que son consistentes y persistentes respecto a la dirección que eligen seguir.

- Amor propio positivo; los líderes transformacionales reconocen que tienen fortalezas, pero también que tienen debilidades; por ello, continuamente buscan desarrollar sus talentos y aprender de los errores.

Por Ejemplo

Un líder transformacional fue Henry Ford, quien gracias a su visión, fue capaz de sustituir los antiguos sistemas de producción automotrices, por producciones en masa, lo cual permitió disminuir los costos de producción y producir automóviles más económicos.

Finalmente, se debe indicar que la evidencia ha permitido determinar que el liderazgo transformador se correlaciona fuertemente con tasas de rotación de personal más bajas, y con mayores niveles de productividad y satisfacción laboral.

1.5.3 Liderazgo de Equipo

El liderazgo se desarrolla cada día más en el contexto del trabajo en equipo. A medida que el uso de los equipos adquiere más popularidad, el rol del líder como guía de los miembros del equipo adquiere una creciente importancia. El rol del líder en equipo es diferente del rol del liderazgo tradicional desempeñado por los supervisores de primera línea.

Por Ejemplo

J.D. Bryant, supervisor de la planta de Forest Lane de Texas Instrument, en Dallas, supervisaba felizmente a 15 ensambladores de tableros de circuitos electrónicos. Al día siguiente le informaron que la compañía adoptaría el uso de equipos de empleados y que él se convertiría en un “facilitador”. Él declaró: “Se supone que tengo que enseñar a los equipos todo lo que sé y permitir después que tomen sus propias decisiones”. Sin embargo, este supervisor no contaba con ningún plan que le indicara lo que debía hacer, lo cual lo confundió.

Como se puede observar en el ejemplo, muchos líderes no se encuentran preparados para adoptar el sistema de equipos de empleados. Es más, hasta los gerentes más capaces tienen dificultades al realizar esta transición, puesto que ya no resultan apropiadas todas las actividades del tipo de “mando y control” que anteriormente se les alentaba a hacer. Respecto a ello, estudios indican que el 15% de los gerentes serán incapaces de ser líderes de equipos, ya que no estarán dispuestos a dejar de lado su estilo dominante y autoritario por el bien del equipo.

Para la mayoría de los gerentes, el desafío consiste en aprender a ser un líder de equipo eficaz. Es necesario que aprendan diversas habilidades, tales como: cultivar la paciencia necesaria para compartir información, ser capaces de confiar en otras personas y renunciar a la autoridad, y comprender cuándo se hace necesario intervenir. Los líderes eficaces han dominado el difícil acto de equilibrismo, que consiste en saber cuándo deben dejar solos a sus equipos y cuándo deben intervenir. Es posible que los nuevos líderes de equipo intenten retener demasiado control en momentos en que los miembros del equipo

necesitan más autonomía, o bien, que abandonen a sus equipos cuando éstos necesitan recibir su apoyo y ayuda.

En un estudio sobre diversas organizaciones que se han reorganizado en equipos de empleados, se descubrieron ciertas responsabilidades comunes que todos los líderes tenían que asumir. Entre ellas figuraban: entrenamiento, facilitación, resolución de problemas disciplinarios, revisión del rendimiento de equipos e individuos, capacitación y comunicación. Como se puede identificar, muchas de estas responsabilidades son aplicables al trabajo de los gerentes en general; sin embargo, una forma más significativa de describir el trabajo de un líder de equipo consiste en considerar dos prioridades:

- Administrar el límite externo del equipo.
- Facilitar el proceso del equipo.

Para ejemplificar aún más estas dos prioridades, éstas se pueden dividir en cuatro roles específicos del liderazgo:

a) Los líderes de equipo son enlaces con las partes interesadas externas. Entre éstas pueden figurar la alta gerencia, otros equipos internos, clientes o proveedores. El líder representa al equipo frente a otras partes interesadas, obtiene los recursos necesarios, aclara las expectativas de otros con respecto al equipo, reúne información del exterior y comparte esa información con los miembros del equipo.

b) Los líderes desempeñan también un rol de mediador. Cuando el equipo tiene problemas y solicita ayuda, los líderes del equipo participan en sus reuniones y tratan de resolver las dificultades. La mediación rara vez implica cuestiones técnicas u operativas, porque comúnmente, los miembros del equipo tienen mayor conocimiento que el líder sobre las tareas que se deben realizar. Por consiguiente, la aportación más probable del líder consiste en hacer preguntas esclarecedoras, ayudar al equipo a resolver los problemas mediante el diálogo y obtener los recursos necesarios acudiendo a las partes interesadas externas.

c) El tercer rol de los líderes de equipo es el de administradores de conflictos. Cuando surgen desacuerdos, ellos ayudan a procesar el conflicto. Contribuyen a identificar cuestiones tales como: la fuente del conflicto, quién participa en él, cuál es la temática, las opciones de resolución disponibles, y las ventajas y desventajas de cada una de ellas. Al lograr que los miembros del equipo aborden este tipo de preguntas, el líder minimiza los aspectos perturbadores de los conflictos internos del equipo.

d) Por último, los líderes del equipo son entrenadores. Ellos aclaran las expectativas y roles, enseñan, ofrecen ayuda, son animadores y ejecutan todas las demás acciones

necesarias para ayudar a los miembros del equipo a mantener un alto nivel de rendimiento en su trabajo.

Como se ha podido observar, el liderazgo cumple un rol fundamental en las organizaciones, puesto que a través de él, los directivos y gerentes se forman una visión ideal de lo que esperan lograr en el futuro, e inspiran y persuaden a sus subordinados para que les ayuden a alcanzar esa visión, conduciendo a su equipo al éxito.

Realice ejercicios Nº 14 y 15

CLASE 06

2. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño es un proceso que permite efectuar una estimación cuantitativa y cualitativa sobre el nivel de eficacia con que las personas llevan a cabo las tareas, objetivos y responsabilidades de sus puestos de trabajo. Su desarrollo en la organización surge principalmente para que los gerentes de los distintos niveles puedan identificar la adecuación e integración que presentan los empleados en sus puestos de trabajo; así como también para mejorar el rendimiento futuro de éstos, y por ende, los resultados de la organización.

De acuerdo a lo anterior, se puede decir que la evaluación del desempeño es un proceso de revisión y medición periódica que permite estimar el rendimiento de los empleados, y establecer planes de mejora.

Por Ejemplo

Diversas organizaciones han establecido sistemas formales de evaluación de desempeño, lo cual les permite identificar a aquellos trabajadores que presentan rendimientos por sobre el promedio; lo cual les sirve al momento de aplicar sistemas de recompensa, cuando se originan oportunidades de desarrollo, en períodos de despidos, etc. Entre tales organizaciones se encuentra Codelco (Chile), Repsol YPF, y Nestlé.

Como se puede observar, la evaluación del desempeño juega un rol fundamental en los sistemas de recompensa, de promoción, y despidos de las organizaciones, tanto a nivel individual como organizacional. Muchas compañías utilizan la información de la evaluación de desempeño para determinar compensaciones o identificar problemas con el sistema de recursos humanos; así como también para incentivar la mejora en los resultados.

Por Ejemplo

Suponga que en el Instituto Iplacex Ltda., se está llevando a cabo una evaluación de desempeño; en esta situación, será importante que los directivos comuniquen los resultados de este proceso a cada trabajador, ya que sólo así éstos tendrán conocimiento de su rendimiento en el puesto de trabajo en el cual se desempeñan. Junto con lo anterior, también será importante que los directivos propongan a cada trabajador (cuando sea necesario) los cambios a nivel de comportamiento, actitud, habilidades y conocimiento, lo cual les permitirá identificar lo que espera la empresa respecto al puesto de trabajo en el cual se desempeñan.

Sin embargo, si se desean mejorar los resultados futuros del trabajador, esta evaluación tendrá que venir acompañada de un programa de formación, a fin de que el trabador desarrolle las competencias necesarias para desempeñarse en el puesto de trabajo, y recibir el suficiente apoyo que le permitirá guiar los esfuerzos hacia la mejora requerida.

Es importante indicar que un buen resultado por parte del trabajador no necesariamente significará que formará parte de un ascenso o de un aumento salarial; asimismo, un desempeño inferior a lo esperado no sólo puede indicar un bajo nivel de esfuerzo del trabajador al realizar sus tareas, sino que también puede significar que el diseño del puesto no ha considerado los desafíos externos, o no es el adecuado para las capacidades y habilidades que presenta el trabajador.

En general, la evaluación de desempeño es considerada por los encargados de personal como una actividad negativa y frustrante. Así, muchos gerentes están renuentes a hacer una evaluación de desempeño formal para cada trabajador. ¿Por qué? Tal vez los dos motivos principales son que carecen de confianza absoluta en el método de evaluación utilizado y temen una confrontación con el empleado o una reacción desagradable de él si los resultados no son abrumadoramente positivos.

Pese a lo anterior, los gerentes deben realizar tales evaluaciones porque son el medio principal mediante el cual los trabajadores reciben retroalimentación sobre su desempeño, permitiéndoles hacer los ajustes necesarios en sus métodos de trabajo o hábitos.

En resumen, la evaluación del desempeño es un proceso fundamental para cumplir con los siguientes objetivos, a saber:

- Distribuir recursos. La evaluación de desempeño permite identificar aquellos equipos de trabajo, trabajadores individuales o departamentos que necesitan de mayor entrenamiento; así como también las personas que formarán parte de ascensos o compensaciones por su buen rendimiento.

  Por lo tanto, el desempeño insuficiente puede establecer la necesidad de mayor capacitación, y el desempeño superior puede indicar un potencial no aprovechado.

- Compensar y motivar a los trabajadores. A través de la evaluación del desempeño se pueden determinar los trabajadores que merecen aumentos de sueldo, promociones, desarrollo, etc., lo cual servirá de incentivo para mejorar el rendimiento.

- Proporcionar retroalimentación a los trabajadores. En la evaluación de desempeño el gerente o supervisor mide el rendimiento laboral de sus trabajadores y comparte con cada uno de ellos los resultados obtenidos.

  A pesar que los niveles de deseo de mejorar el desempeño varían entre los trabajadores, la mayor parte de ellos tienen interés en conocer el rendimiento obtenido, ya que sólo así podrán saber si su desempeño es el adecuado. Además, es preciso señalar que las personas necesitan recibir comentarios positivos y retroalimentación con regularidad, ya que esta acción genera un efecto favorable en el desempeño del personal.

  Por lo tanto, mediante la retroalimentación los trabajadores sabrán como están haciendo su trabajo, como es su rendimiento, y qué es lo que deberían cambiar.

- Dirigir y desarrollar a los trabajadores. Cuando los gerentes comunican al trabajador los resultados de la evaluación, y señalan lo que se espera de ellos en el puesto de trabajo, sirven de guía para poder implementar las mejoras requeridas, puesto que los trabajadores sabrán lo que se espera de ellos, y lo que deberían cambiar en su comportamiento, habilidades y actitudes.

- Mantener la justicia. La evaluación de desempeño permite identificar el desempeño de cada trabajador, lo cual sirve para determinar las retribuciones que deben recibir cada uno de ellos de acuerdo a los aportes que realicen a la organización. Así por ejemplo, una persona que tiene un rendimiento alto en un grupo de trabajo debería recibir un aumento salarial mayor al que tendría un empleado marginal, ya que en caso contrario, probablemente generaría en el primero una sensación devastadora, destruyéndose el incentivo principal de realizar un trabajo superior.

- Cumplir las leyes de igual oportunidad de empleo. La evaluación de desempeño permite identificar a aquellos trabajadores que forman parte de la organización que tienen un desempeño destacado, y que serían aptos para ocupar puestos de nivel superior. Por lo tanto, permite fundada y objetivamente seleccionar a los trabajadores que podrían desarrollar su carrera profesional en la organización, sin hacer uso de “preferencias” que podrían generar desmotivación, o incluso la pérdida de aquellos trabajadores valiosos que tienen un rendimiento superior (quienes pueden dejar la organización por otra que reconozca sus capacidades, o bien, pueden desmejorar su rendimiento).

Realice ejercicio Nº 16

2.1 Filosofía de la Evaluación de Desempeño

Antiguamente, los programas de evaluación tendían a hacer hincapié en los rasgos, deficiencias y habilidades del trabajador, pero la filosofía de evaluación contemporánea se centra en el desempeño actual y las metas futuras. La filosofía moderna también prioriza la participación de los trabajadores en la fijación de metas junto con el supervisor. De acuerdo a ello, las principales características de la filosofía moderna de evaluación son:

- Orientación al desempeño

La orientación al desempeño consiste en que todos los miembros de la organización se orienten en obtener los resultados deseados, sólo de esta forma se podrá dar alcance a los objetivos de la organización. Por lo tanto, no es suficiente que los trabajadores empleen su mejor esfuerzo, sino que éste debe venir acompañado de logros reales.

Para poder generar una orientación al desempeño, los encargados de los distintos niveles deben ampliar la información que recibió el empleado durante las etapas de reclutamiento y selección. La orientación se traduce en una transición del exterior al interior de la institución, de modo que el trabajador conozca qué es lo que debe cumplir, qué se espera de él, y cuál ha sido su desempeño actual; aminorándose la posibilidad de tener un mal rendimiento laboral.

- Hincapié en las metas u objetivos

Es necesario ayudar al trabajador a familiarizarse con las metas de la organización, y aclararle la forma en que su trabajo contribuirá a lograr las metas de la unidad; a su vez, el trabajador debe tener claro los objetivos, la historia, la filosofía, los procedimientos y reglamentos de la misma.

De acuerdo a ello, la definición de los objetivos y metas organizacionales le permitirá al trabajador darle dirección a su comportamiento, intensificando su esfuerzo y fomentando la persistencia, a fin de darles alcance.

- Fijación mutua de metas entre jefes y subordinados

La filosofía que sustenta la fijación mutua de metas es que las personas trabajarán con mayor intensidad para alcanzar metas y objetivos en los que hayan participado para determinarlos. Las personas desean satisfacer algunas de sus necesidades a través del trabajo y lo harán si la gerencia les ofrece un medio de apoyo. Entre sus deseos están el de desempeñar un trabajo valioso, participar en un esfuerzo de grupo, en la fijación de sus objetivos, en las recompensas a sus esfuerzos y el continuo desarrollo personal.

La fijación mutua de objetivos ayuda a cubrir estas necesidades, por ejemplo, los empleados que participan en la fijación de metas para la evaluación del desempeño tienen

un rendimiento sustancialmente mejor. Como dice el adagio, “Si se sabe hacia dónde se desea ir, es más probable que se pueda llegar”.

- Extensos sistemas de retroalimentación

A través de los sistemas de retroalimentación, el trabajador puede conocer el resultado de su rendimiento. Por lo tanto, consiste en mantener informado objetivamente acerca del rendimiento individual o colectivo que han alcanzado quienes pueden mejorar la situación.

De acuerdo a lo anterior, la retroalimentación permite responder la interrogante “¿cómo estoy realizando el trabajo?”. Cuando los trabajadores son informados respecto a su nivel de rendimiento alcanzado, tendrán la posibilidad de corregirlo.

CLASE 07

2.2 Métodos de Evaluación del Desempeño

Como se dijo anteriormente, el proceso de evaluación del desempeño llevado a cabo por los gerentes o directivos permite determinar el rendimiento de sus subordinados, dándoles la posibilidad de tomar decisiones objetivas en materia de recursos humanos (promociones, entrenamiento, despidos, etc.). Sin embargo, uno de los propósitos más importantes al realizar evaluaciones de desempeño consiste en controlar el comportamiento de los trabajadores. Por tal tazón, se hace necesario examinar los diferentes métodos de evaluación que los gerentes pueden utilizar.

Los gerentes pueden emplear diversos métodos de evaluación, lo cual dependerá del propósito que tenga. Así por ejemplo, si se desea realizar una promoción por mérito, puede ser adecuado emplear las escalas gráficas de calificación; en cambio, si se desean desarrollar las capacidades y habilidades de los subordinados, será más efectivo el método de administración por objetivo.

Es importante señalar que cualquiera sea el método de evaluación seleccionado, debe ser coherente con el puesto de trabajo que se evalúa. Por lo tanto, antes de seleccionar el método se deberá efectuar una descripción del puesto de trabajo, lo cual permitirá evaluar objetivamente al trabajador que lo ocupa.

A continuación, se darán a conocer a grandes rasgos, los principales métodos de evaluación del desempeño.

- Ensayos escritos: técnica de evaluación del rendimiento en la cual un evaluador redacta una descripción de las fortalezas, debilidades, el rendimiento pretérito y el potencial de un empleado, y después hace sugerencias para su superación.

  Como se puede observar, en este caso el evaluador debe efectuar una descripción de los resultados obtenidos por el trabajador; por lo que lo torna en un método poco objetivo, debido a que dependerá de las habilidades de redacción del evaluador y del enfoque que efectúe. Mientras que algunos evaluadores pueden centrarse en los resultados pasados, otros pueden orientarse a los resultados actuales. Asimismo, mientras que algunos evaluadores tienen mayor dominio de la escritura, otros no tienen esa habilidad, lo cual puede influir en la descripción del rendimiento que efectúen de un trabajador y la percepción de dicha evaluación; por ejemplo, una buena redacción puede provocar que un empleado mediocre parezca tener mejor desempeño de lo que realmente presenta. Dado lo anterior, la principal deficiencia de este método es que dificulta la comparación de resultados.

- Incidentes críticos: técnica de evaluación del rendimiento en la cual un evaluador registra las conductas clave que marcan la diferencia entre un comportamiento en el trabajo eficaz y uno ineficaz. En otras palabras, el evaluador deberá anotar aquellas acciones del trabajador que produzcan un resultado significativamente favorable o desfavorable en el lugar de trabajo, lo cual pasará a constituirse en un incidente crítico.

  Entre las principales desventajas de este método se encuentra el tiempo que debe dedicar el evaluador al registro de los incidentes, sobre todo cuando debe evaluar a muchos empleados. Asimismo, este método puede generar roces entre el subordinado y el directivo, ya que el primero puede sentir que están tomando nota de su actuación.

- Escalas gráficas: Técnica de evaluación del rendimiento en la cual el evaluador califica un conjunto de factores del rendimiento usando una escala ascendente. Los factores que se evalúan generalmente tienen relación con el conocimiento del puesto, la calidad y cantidad de trabajo, la disciplina, la iniciativa, el liderazgo, la seguridad, el espíritu de colaboración, entre otros.

Por Ejemplo

Al utilizar la escala gráfica, se asigna una puntuación determinada al trabajador de acuerdo a cada definición; es decir, el evaluador deberá elegir una sola alternativa por cada definición, lo cual permitirá determinar si el subordinado tiene un rendimiento superior o inferior al promedio.

Cantidad de Trabajo: Niveles de producción, considerando deberes normales y trabajo bajo presión.				
( ) Presenta bajo rendimiento.	( ) Rendimiento bajo frecuentemente.	( ) Dentro del rango requerido.	( ) Continuamente excede el rendimiento requerido.	( ) Siempre presenta mayor rendimiento del requerido.
Calidad de Trabajo: Capacidad de cumplimiento, exactitud y cuidado en sus labores.				
( ) Insatisfactorio.	( ) Ocasionalmente insatisfactorio.	( ) Satisfactorio.	( ) Frecuentemente superior.	( ) Siempre superior.
Disciplina: Capacidad de cumplir instrucciones, iniciativa, puntualidad y asistencia al trabajo.				
( ) Requiere supervisión estrecha.	( ) Necesita ocasionalmente seguimiento.	( ) Comúnmente, se puede contar con él.	( ) Necesita poca supervisión.	( ) Es completamente confiable según los requerimientos del cargo.
Actitudes: Hábitos de cooperación				
( ) No le gusta trabajar con otros.	( ) Rara vez coopera.	( ) Trabaja bien con otros.	( ) Muestra ansiedad en trabajar con otros.	( ) Se inspira extraordinariamente al trabajar con otros.

La principal deficiencia de este método es que los evaluadores pueden seleccionar factores que tengan poca incidencia en los resultados del trabajador en el puesto de trabajo. Asimismo, distintos evaluadores pueden interpretar las descripciones de la evaluación de forma diferente, producto de su experiencia, preparación y personalidad.

- Escalas de calificación basadas en anclas de comportamiento: Técnica de evaluación del rendimiento en la cual el evaluador califica a los empleados de acuerdo con comportamientos específicos en el trabajo, derivados de las dimensiones del rendimiento.

De acuerdo a lo anterior, este método combina los elementos de las escalas gráficas y de incidentes crítico; describiéndose con mayor objetividad el comportamiento del trabajador en su puesto de trabajo de acuerdo a los incidentes críticos (comportamiento efectivo e inefectivo). Haciendo uso de una escala que puede ir desde los 5 a 7 puntos, se muestran los niveles de desempeño que puede presentar el trabajador, de acuerdo a su comportamiento en el puesto.

Por Ejemplo

Suponga que se desea evaluar el factor "iniciativa en el puesto de trabajo". Ambos extremos de la escala a emplear indicarán niveles de desempeño opuestos; de esta forma, si se utiliza una escala de cinco puntos, quedará como sigue:

El trabajador generalmente emprende actividades sin que se las ordene su superior inmediato.	____ ____ ____ ____ ____	El trabajador requiere las indicaciones expresas de su superior para emprender las actividades.

Como se puede observar, entre ambos extremos, existen niveles intermedios que representan diversos grados de iniciativa en el puesto de trabajo; así como también, en vez de emplear adjetivos para cada punto en la escala se emplean anclas de conducta relacionadas con el factor que se está evaluando.

- Comparaciones interpersonales: Técnica de evaluación del rendimiento en la cual los individuos son comparados entre sí. Es un instrumento de medición relativo, no absoluto. Las tres aplicaciones más populares de este método son:

  a) Clasificación ordenada de grupo: requiere que el evaluador ubique a los trabajadores en una clasificación particular, como "la quinta parte superior" o "la segunda quinta parte".

Por Ejemplo:

Los gerentes clasifican a todos sus subordinados. Si la persona a cargo de hacer la clasificación tiene 20 subordinados, sólo cuatro de ellos podrán estar en la quinta parte superior y, por supuesto, cuatro deberán ser clasificados en la quinta parte inferior.

Lo anterior, permite determinar los trabajadores que son evaluados en forma superior y deficiente, en relación a determinados factores.

  b) Clasificación individual: requiere únicamente que el evaluador elabore una lista de sus empleados, mencionándolos por orden, de mayor a menor. Sólo uno de ellos puede ser el "mejor" o "el número uno".

Por Ejemplo

En una evaluación de 30 empleados, se supone que la diferencia entre los que ocupen el primero y el segundo lugar deberá ser idéntico a la que existe entre el vigésimo primero y el vigésimo segundo. A pesar de que algunos trabajadores podrán agruparse en lugares muy próximos unos a otros, en relación con sus niveles de rendimiento, no pueden existir empates.

c) Comparación por pares: el empleado es comparado con cada uno de los demás empleados del grupo de comparación, y en cada caso, es calificado como el miembro de rendimiento superior o el más débil de la pareja.

Por Ejemplo

Después de llevar a cabo todas las comparaciones por pares, a cada empleado se le asigna una clasificación resumida, según el número de ocasiones que haya sido calificado como el miembro de rendimiento superior, de una pareja.

Aún cuando este enfoque garantiza que cada empleado será comparado con cada uno de los demás, su aplicación puede ser engorrosa cuando se tiene que evaluar a un gran número de empleados.

Las comparaciones interpersonales se pueden combinar con otros métodos, a fin de obtener la mejor mezcla de estándares, tanto absolutos como relativos.

- Administración por objetivos: también se constituye en un método para la evaluación del rendimiento. De hecho, es el método predilecto cuando se trata de evaluar a gerentes y empleados profesionales.

El proceso de administración por objetivos generalmente comprende las siguientes etapas:

- Etapa 1: Establecimiento de objetivos claros y precisos para el trabajo a ejecutar por el trabajador.
- Etapa 2: Planteamiento de plan de acción que señale la forma de lograr los objetivos.
- Etapa 3: Facultar al trabajador para aplicar el plan de acción
- Etapa 4: Medición del nivel de alcance de los objetivos propuestos.
- Etapa 5: Aplicar medidas correctivas, en caso de requerirse.
- Etapa 6: Fijación de nuevos objetivos para el futuro.

Mediante la administración por objetivos, los empleados son evaluados en función de la habilidad con la que logran alcanzar un conjunto específico de objetivos que, según se ha determinado, son decisivos para que desempeñen con éxito las actividades requeridas en su puesto de trabajo. La popularidad de este mecanismo para evaluar a gerentes se debe probablemente a que está enfocada en las metas finales.

Por Ejemplo

Los gerentes tienden a hacer énfasis en factores orientados a resultados, tales como: ganancias, ventas y costos. Este énfasis concuerda con el interés de la administración por objetivos, debido a las mediciones cuantitativas del rendimiento.

Realice ejercicio Nº 17

2.3 Problemas Potenciales en la Evaluación del Desempeño

Como se ha podido observar, los métodos de evaluación del desempeño presentan muchas deficiencias que pueden llevar a errores importantes en la evaluación. Sin embargo, muchas veces los errores no son provocados por los métodos en sí, sino que se constituyen por el mal uso que les proporcionan los evaluadores. Así por ejemplo, el método seleccionado para evaluar el comportamiento y desempeño del trabajador, puede no ser el adecuado para el puesto de trabajo, o bien, el evaluador puede no tener el entrenamiento suficiente para realizar la evaluación.

A continuación, se darán a conocer los principales errores que pueden cometer los evaluadores al llevar a cabo las evaluaciones del desempeño.

- Carencia de objetividad: este error se origina porque los métodos de evaluación del desempeño contienen elementos subjetivos, que dependen de la opinión del evaluador, y que por ende, no pueden comprobarse. Así por ejemplo, si se intenta evaluar el espíritu de colaboración de un trabajador, el evaluador deberá hacer uso de su percepción, ya que si preguntase a sus compañeros de trabajo, se podrían generar sesgos extremos en las respuestas.

- Error de halo: este error se origina cuando el evaluador se centra en una característica particular del trabajador, la cual influye en su juicio sobre el resto de las variables a evaluar; en otras palabras, en este caso, el evaluador tiende a permitir que la calificación que obtiene una persona en un rasgo, afecte en la calificación de otros rasgos de esa persona.

- Tendencia central: este error se origina cuando el evaluador tiende a calificar a los empleados cerca de la media, evitando asignarles calificaciones muy altas o muy bajas. De esta forma, se genera una distorsión en las mediciones, puesto que los resultados finales se acercarán al promedio. Lo anterior puede tener un efecto negativo en los empleados que presentan un rendimiento superior, puesto que sus esfuerzos no han sido reconocidos; además, los evaluadores no reconocen los problemas de aquellos que han tenido un desempeño inferior al esperado.

- Indulgencia: este error se origina cuando el evaluador le asigna calificaciones altas a quienes no las merecen; es decir, en este caso sólo se estará utilizando el extremo positivo de la escala, en vez de emplear el resto de la escala de resultados. Los principales efectos que puede generar la indulgencia es la desmotivación en aquellos trabajadores con desempeño sobresaliente, en particular cuando éstas se asocian a promociones o aumentos de sueldo; así como también puede generar indiferencia en los empleados que muestran un desempeño deficiente, quienes no tendrán motivación para mejorar su rendimiento.

- Rigor: este error se origina cuando el evaluador aplica una norma más severa que la fijada por la organización para evaluar el desempeño del trabajador. Por lo tanto, suele adoptar una posición extremadamente crítica respecto al comportamiento del trabajador en su puesto de trabajo. El principal efecto que presenta el rigor sobre los empleados sobresalientes, se genera cuando la evaluación se asocia a promociones y aumentos salariales, ya que éstos al ser evaluados con mayor rigurosidad tendrán menos posibilidades de acceder a los beneficios en cuestión, dado que han obtenido una menor calificación de la que merecen.

- Prejuicios personales: esta distorsión se origina por los prejuicios u opiniones personales que posee el evaluador respecto a los trabajadores que evaluará. Dichos prejuicios se forman de acuerdo a las características personales de los trabajadores (como raza, religión, edad, sexo, nacionalidad, discapacidad, apariencia física, etc.).

- Prejuicio por acontecimientos recientes: este error se origina cuando el evaluador considera el trabajo efectuado recientemente por el trabajador al momento de efectuar la evaluación, obviando el desempeño pasado. En este caso, se debe considerar que la evaluación de desempeño se efectúa para un período determinado de tiempo, y no sólo para el período reciente; por lo tanto, el evaluador deberá empeñarse, también, en tomar en cuenta las acciones más distantes del trabajador; así por ejemplo, un registro en el tiempo que efectúe el evaluador sobre la actuación del trabajador puede ayudar a disminuir este efecto.

- Rol de juez del evaluador: este error se origina cuando los evaluadores controlan los diferentes aspectos del proceso de evaluación; y por ende, pueden actuar a discreción, manipulando las evaluaciones de acuerdo a sus propios intereses.

Realice ejercicios Nº 18 y 19

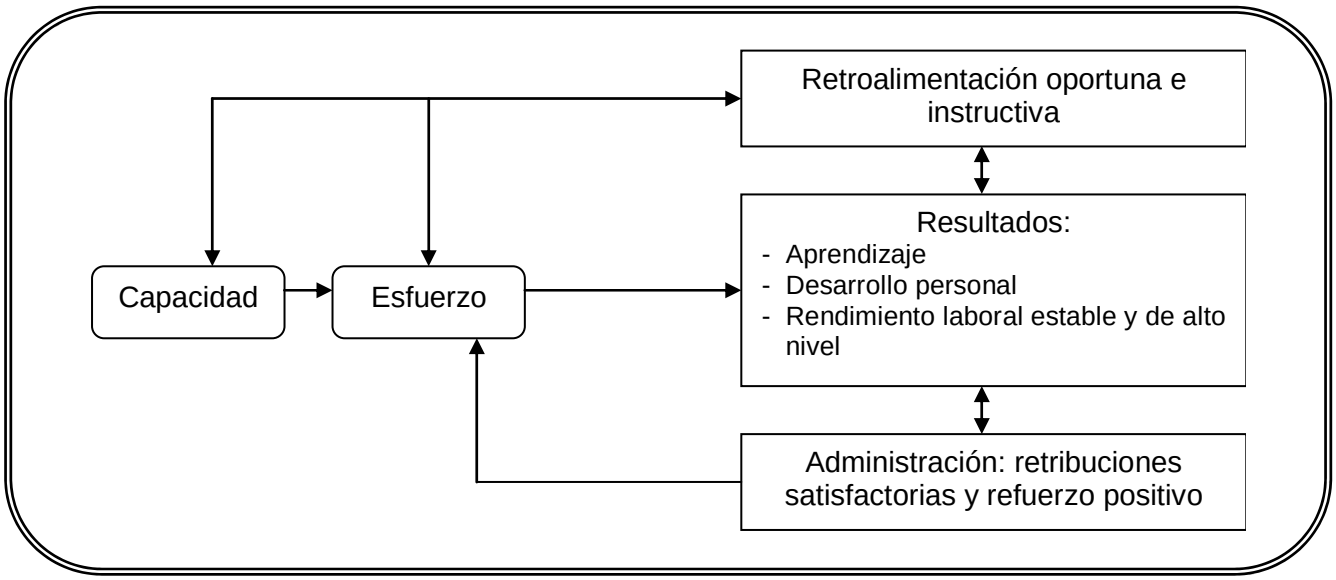
CLASE 08

2.4 Mecanismos para Mejorar el Desempeño

Una vez que se ha evaluado el rendimiento de los empleados; los gerentes o directivos pueden hacer uso de diversos mecanismos para mejorar los resultados del trabajador, entre los cuales se encuentra la retroalimentación, las retribuciones y el refuerzo, los cuales pueden generar un efecto sobre el comportamiento de los mismos.

En la figura que se muestra a continuación, se puede observar la relación que presentan los mecanismos mencionados con el rendimiento laboral.

Figura Nº 5: Reafirmación del Rendimiento Laboral con la Retroalimentación, Retribuciones y Refuerzo



Como se puede observar en la figura, en la organización se puede generar un proceso que permita mejorar el rendimiento laboral; el cual se encuentra orientado en el aprendizaje y en el desarrollo de los trabajadores. De acuerdo a ello, la retroalimentación oportuna mejora la capacidad, estimula el esfuerzo y reconoce los resultados; mientras que las retribuciones y refuerzo incentivan el esfuerzo y compensan los resultados.

A continuación, se explicarán los tres mecanismos que permiten mejorar el desempeño de los trabajadores en la organización.

2.4.1 La Retroalimentación

Como se dijo anteriormente, la retroalimentación es el proceso que permite proporcionar información al empleado sobre su desempeño pasado; es decir, corresponde a la información relativa al rendimiento laboral, individual o conjunto, que se comparte con aquellas personas que pueden mejorar la situación. Dicha información debe ser objetiva y generalmente puede emplearse para corregir el desempeño.

Las principales funciones para las cuales se emplea la retroalimentación en aquellas personas que la reciben son: una instructiva y otra motivacional. La función instructiva se genera cuando permite dilucidar los roles que debe cumplir el trabajador en su puesto de trabajo, o bien, instruye sobre los nuevos comportamientos que deberá adoptar el trabajador. En cambio, la función motivacional se genera cuando la retroalimentación se asocia a retribuciones.

Por Ejemplo

Suponga que un vendedor de una tienda departamental suele esperar a que los clientes le soliciten los productos que desean; en este caso, el superior podría aconsejarle que él se acercara a los clientes para prestarles ayuda y orientarlos en su compra. Como se puede observar en este caso, la retroalimentación cumple con una función instructiva.

Ahora, suponga que un trabajador ha trabajado duramente en un nuevo proyecto, siendo felicitado por su superior por los avances alcanzados; en este caso, la retroalimentación cumple un rol motivacional, puesto que el reconocimiento obtenido alienta al trabajador.

Antiguamente, la retroalimentación se efectuaba desde la cúpula de la organización hacia abajo; es decir, era el “superior” quien tenía la responsabilidad de efectuar la retroalimentación a sus subordinados; a lo que se denominaba “retroalimentación descendente”. Este mecanismo tradicional ha dado paso a nuevos métodos, más conocidos como retroalimentación no convencional, los cuales emplean múltiples fuentes de retroalimentación. De acuerdo a ello, en vez de recibir la retroalimentación del superior, ésta ha sido derivada a compañeros de trabajo, empleados de nivel inferior, clientes, etc.

La retroalimentación no convencional se usa cada vez más, cuyas razones fundamentales son:

- Los sistemas tradicionales de evaluación del desempeño han provocado insatisfacción generalizada en los trabajadores.

- Las organizaciones fomentan el trabajo en equipo, por lo que las estructuras piramidales basadas en la jerarquía tradicional se han ido reemplazando por estructuras de redes; lo cual ha generado que los administradores desarrollen habilidades interpersonales, que los miembros del equipo evalúan en forma óptima.

- La evaluación emplea múltiples evaluadores, lo cual hace que la retroalimentación sea más objetiva y válida que aquellas situaciones en que se emplea un único evaluador.

- La utilización de sistemas de evaluadores múltiples ha sido posible por la masificación del uso de la tecnología de redes de computadoras (internet e intranet).

- Se cree que los compañeros de trabajo y empleados de nivel inferior tienen mayor conocimiento de las fortalezas y limitaciones de un directivo.

- La retroalimentación que se genera desde los empleados hacia el superior se combina adecuadamente con la tendencia a la administración participativa y la habilitación (empowerment) de los empleados.

La retroalimentación no convencional hace uso de dos mecanismos que permiten brindar información sobre el rendimiento de una persona, cuya principal característica se basa en que las fuentes de retroalimentación difieren del típico superior; ellas son la retroalimentación ascendente y la retroalimentación de 360 grados; cada uno de los cuales se explica a continuación.

- Retroalimentación Ascendente

La retroalimentación ascendente hace que los empleados de nivel inferior brinden retroalimentación sobre el estilo y rendimiento de un administrador; por lo tanto, corresponderá a los empleados efectuar sugerencias y evaluar el desempeño de sus superiores. Por tal razón, este tipo de retroalimentación generalmente será anónimo, a fin de evitar represalias por parte del superior evaluado, quien puede tener el poder de ejercer acciones en contra de los empleados que han efectuado la retroalimentación.

Por Ejemplo

Muchos estudiantes están familiarizados con los programas de retroalimentación ascendente luego de años de llenar encuestas anónimas de evaluación de sus profesores. Entre las primeras empresas que adoptaron las evaluaciones ascendentes, están AT&T, General Mills, Motorota y Procter & Gamble.

Es importante señalar que cuando los empleados saben que la retroalimentación no será confidencial, éstos tienden a adoptar una actitud benevolente con su superior. Además, es habitual que los superiores se resistan a los programas de retroalimentación ascendente, ya que piensan que erosionan su autoridad.

- Retroalimentación de 360 Grados

Este tipo de retroalimentación consiste en una revisión para evaluar el rendimiento, en la cual se utiliza la retroalimentación procedente de supervisores, subordinados y compañeros de trabajo. Este tipo de revisión utiliza información que proviene de todo el círculo de personas con quienes el gerente interactúa. Incluso, suelen participar personas ajenas a la organización, a lo que se denomina retroalimentación de círculo completo.

La idea es que el individuo conozca los efectos de su comportamiento en otras personas, con el objetivo de motivar cambios en él.

- Problemas de la Retroalimentación Tradicional

La retroalimentación tradicional (o descendente) se lleva a cabo a través de una entrevista de evaluación, la cual consiste en una sesión en la que los supervisores proporcionan a sus empleados retroalimentación sobre el desempeño pasado y comentan los problemas que han surgido; para posteriormente fijar los objetivos para el período siguiente e informar a los empleados de sus salarios futuros.

La necesidad de cumplir con estas funciones múltiples en la entrevista de evaluación dificulta la tarea para los gerentes. Además, existen varios problemas de comportamiento inherentes en el proceso. La entrevista de evaluación puede llegar a ser de confrontación, debido a que cada una de las partes intentará convencer a la otra que su opinión es objetiva. Habitualmente es emotivo, ya que el papel del gerente requiere una perspectiva crítica, en tanto que el deseo que tiene el empleado de “salir limpio” fácilmente le lleva a ponerse a la defensiva. Es de juicio, porque el gerente debe evaluar el desempeño y resultados del empleado, y eso coloca al trabajador claramente en una posición de subordinado.

Además de lo anterior, se debe señalar que las evaluaciones del desempeño son una tarea compleja para los gerentes, debido a que requieren entendimiento del puesto, una observación cuidadosa del desempeño y sensibilidad hacia las necesidades de los empleados. Así como también deberán tener la habilidad de saber manejar los problemas que surjan espontáneamente en la entrevista misma.

En ocasiones, los gerentes no realizan entrevistas de evaluación eficaces debido a que carecen de habilidades vitales. Quizás no reunieron los datos sistemáticamente. Probablemente no fueron específicos en las mejoras esperadas para el desempeño en la evaluación previa. Puede ser que se muestren renuentes a tratar temas difíciles o que no involucren al empleado en el proceso y discusión de la evaluación. Algunos gerentes quizás

se muestren indiferentes ante la probabilidad de que surjan cambios en el comportamiento o la actitud de sus subordinados; y unos cuantos pueden considerar las evaluaciones como un juego sin sentido, o incluso, distorsionar intencionalmente las calificaciones y la retroalimentación que otorgan. Todos estos factores pueden significar limitaciones poderosas para la utilidad de la retroalimentación, a menos que ésta se realice adecuadamente.

Realice ejercicio Nº 20

2.4.2 Sistemas de Retribuciones Organizacionales

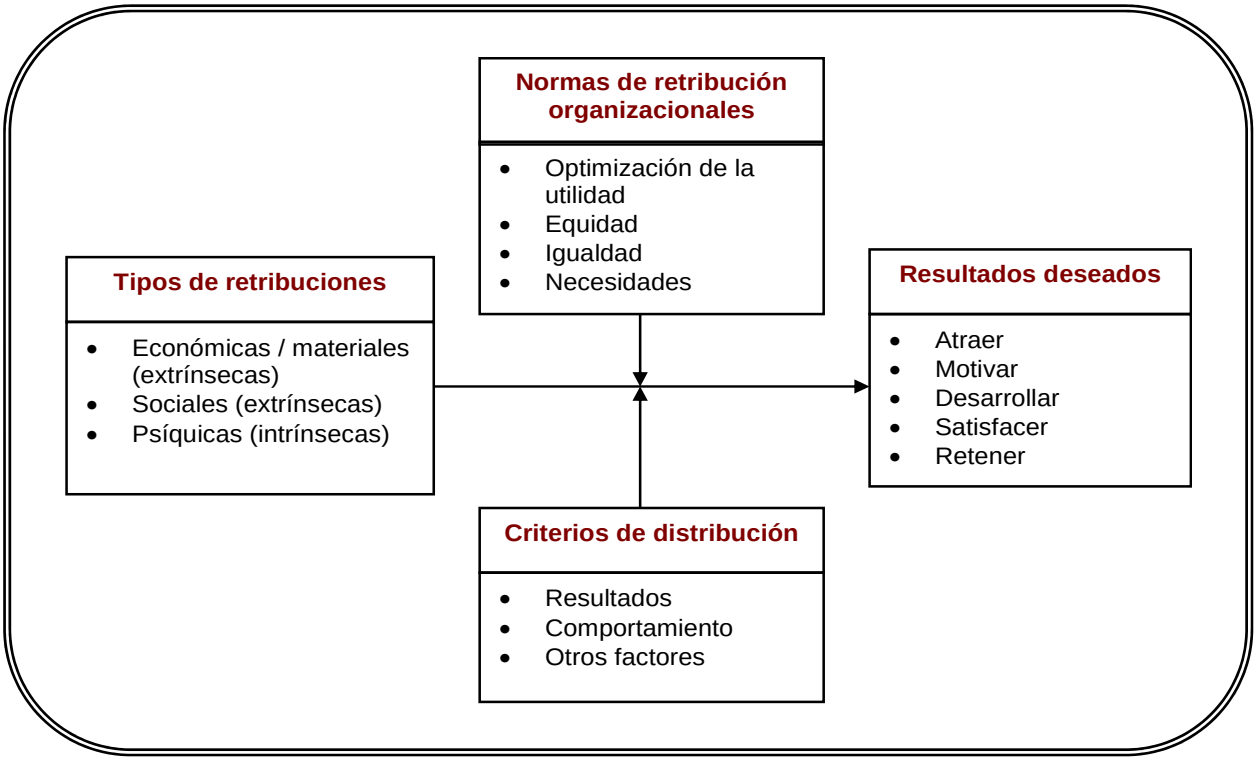
Las retribuciones son un aspecto presente e invariablemente polémico de la vida organizacional. Algunos empleados ven en su trabajo poco más que una fuente de ingresos. Otros derivan gran placer de esa actividad y de la relación con sus compañeros.

Por Ejemplo

Los voluntarios que donan su tiempo para organizaciones caritativas, como la Cruz Roja, derivan el reconocimiento social y el orgullo de haber brindado su tiempo en forma altruista. El tema de las retribuciones organizacionales incluye las compensaciones económicas, pero va más allá.

Si bien los sistemas de retribución varían mucho, es posible identificar e interrelacionar algunos componentes que les son comunes. El modelo de la siguiente figura, se enfoca en los cuatro de mayor importancia.

Figura Nº 6: Factores Clave en los Sistemas de Retribución Organizacionales



A continuación, se explicarán cada uno de los factores que son comunes a los sistemas de retribución.

- Tipos de Retribución

Existe una amplia variedad de retribuciones que pueden ser entregadas por la organización a aquellos trabajadores que obtienen un desempeño sobresaliente, a saber:

a) Retribuciones económicas o materiales, corresponden a aquellas compensaciones tangibles recibidas por el trabajador por los servicios entregados a la organización; por ejemplo, las retribuciones que forman parte de esta clasificación son la entrega de bonos, permisos con derecho a sueldo, el reembolso de colegiaturas universitarias, reparto de ganancias o utilidades, sueldos con base en aportaciones, etc.

b) Retribuciones sociales, corresponden a aquellas compensaciones asociadas a reconocimientos públicos, lo cual produce satisfacción en el trabajador; por ejemplo, cuando se reciben alabanzas por parte del superior fuera de la organización.

c) Retribuciones psíquicas, son aquellas que provienen del propio individuo, y que se orientan en la satisfacción de necesidades de autoestima, éxito y satisfacción con uno mismo; por ejemplo, suponga que un profesional se desempeña en un cargo gerencial en

una importante empresa, el cual es de su agrado y le otorga un cierto nivel de estatus, sintiéndose satisfecho con sí mismo. En este caso, el cargo en sí le proporcionaría una retribución de carácter psíquico.

Una clasificación alternativa de las retribuciones organizacionales corresponde a aquellas en función del lugar en donde se genera la retribución:

- Retribuciones extrínsecas: corresponden a aquellas compensaciones del tipo económico, material o social provenientes del entorno.

- Retribuciones intrínsecas: corresponden a aquellas compensaciones que producen un efecto psicológico en el trabajador, por lo que provienen de la propia persona.

Por Ejemplo

Cuando un trabajador busca conseguir un ascenso en la escala jerárquica de su organización o un aumento salarial, se está orientando en las retribuciones extrínsecas; en cambio, cuando el trabajador se siente satisfecho por las labores que desempeña en su puesto de trabajo, estaría motivado en forma intrínseca.

Es importante señalar que la importancia asignada a las retribuciones extrínsecas e intrínsecas dependerá de la propia persona; influyendo en ello su cultura y sus gustos personales.

CLASE 09

- Normas de Retribución Organizacionales

La relación que se produce entre el patrón y el trabajador puede definirse como un proceso de intercambio, ya que el trabajador intercambia por retribuciones su tiempo, habilidades y talento; mientras que el patrón intercambia retribuciones por tener la disposición del trabajador y su talento para llevar a cabo las tareas.

De acuerdo a lo anterior, las normas en las cuales se basa este proceso de intercambio, están constituidas por la optimización de la utilidad, por normas de equidad e igualdad, y así también por las necesidades, cada una de las cuales puede originar un sistema de retribuciones significativamente distinto.

a) Optimización de la utilidad: el objetivo de ambas partes es optimizar su ganancia neta, sin importar cómo le vaya a la otra parte.

Por Ejemplo

Una empresa que busca optimizar su utilidad intentaría brindar las mínimas retribuciones a los empleados, cumpliendo sólo con las leyes sociales y sueldos mínimos legales establecidos. En cambio, un trabajador que busca optimizar su utilidad, estaría dispuesto a dejar la empresa en la cual trabaja a cambio de una mejor oferta de trabajo.

b) Equidad: esta norma señala que las retribuciones deberán ser asignadas a cada trabajador de acuerdo a los aportes que efectúe en la organización. De acuerdo a ello, quienes aporten más deberán recibir mayores compensaciones.

Por Ejemplo

Suponga que Jimena Sandoval y Juan Sotomayor trabajan en la misma empresa, y ambos ocupan puestos gerenciales del mismo nivel. En este caso, ambos trabajadores deberían recibir los mismos sueldos y tener iguales regalías, puesto que los puestos tienen el mismo nivel jerárquico, de responsabilidades y autonomía.

En la práctica, se puede observar que muchas mujeres que ocupan puestos de nivel gerencial similares al de hombres reciben un sueldo inferior, lo cual es contrario a la norma de equidad.

c) Igualdad: esta norma señala que la retribución entregada a los distintos trabajadores debe ser igual, independiente de las contribuciones que efectúe cada uno de ellos a la organización.

Por Ejemplo

La norma de igualdad de retribuciones se daría cuando un obrero de la construcción recibe un sueldo similar al que recibe el supervisor de obras; o cuando el gerente de un departamento recibe un sueldo levemente inferior al del gerente general de la división o empresa.

En la actualidad, se puede observar que las organizaciones basan su estructura en una jerarquía, lo cual impide la igualdad absoluta, generándose una desigualdad de sueldos. Es importante señalar que estudios recientes indican que las amplias brechas que se generan entre los trabajadores de alto nivel con los de bajo nivel afectan el rendimiento laboral de estos últimos, generándose problemas de moral y productividad en las organizaciones.

d) Necesidad: este tipo de norma se basa en la distribución de las retribuciones de acuerdo a las necesidades que presenten los empleados; sin tomar en consideración las contribuciones que efectúe cada uno de ellos a la organización.

Por Ejemplo

Suponga que Javier Ramírez se desempeña como contador en una empresa de educación, quien otorga mayor importancia a las necesidades del orden económico; mientras que Sandra Cancino, asistente de calidad de la misma empresa, busca conseguir mayor reconocimiento respecto a su desempeño laboral.

En este caso, es claro que las retribuciones según la norma de necesidades diferirá entre ambos trabajadores; es así como Javier Ramírez estaría más motivado al conseguir mejores retribuciones económicas o materiales; mientras que Sandra Cancino estará más satisfecha al lograr un reconocimiento social u ocupar un puesto de trabajo de su agrado.

Es frecuente que surjan conflictos y debates éticos acerca de la justicia percibida de la asignación de retribuciones en virtud del desacuerdo sobre las normas de retribución mismas. Los accionistas preferirían una norma de optimización de la utilidad, mientras que los especialistas técnicos preferirían otra de equidad y los trabajadores sindicalizados que cobran por hora favorecerían un sistema de pago basado en la igualdad. Mientras que una norma de retribución fundada en la necesidad prevalecería en una empresa familiar administrada por sus propietarios.

- Criterios de Distribución

Existen diversos criterios que permiten determinar los sistemas de distribución de retribución a emplear al momento de compensar a los trabajadores; los cuales podrán orientarse al rendimiento por resultados, al rendimiento por comportamiento y a consideraciones ajenas al rendimiento.

El rendimiento basado en los resultados, se orienta en la entrega de retribuciones de acuerdo al desempeño alcanzado por los trabajadores; sea grupal o individual, medido en términos de cantidad y/o calidad.

El rendimiento basado en el comportamiento, se orienta en la distribución de retribuciones de acuerdo a las acciones emprendidas por los trabajadores en la organización; lo cual se evalúa en términos del nivel de cooperación, el trabajo en equipo, la creatividad e iniciativa, la atracción por el riesgo, etc.

Finalmente, también la distribución de retribuciones podrá fijarse haciendo uso de consideraciones ajenas al rendimiento; tal es el caso de aquellas retribuciones otorgadas de acuerdo al puesto que se ocupe en la escala jerárquica organizacional, el tipo de trabajo, la equidad, etc.

- Resultados Deseados

Un sistema de retribuciones efectivo deberá ser capaz de atraer a personas talentosas hacia la organización, debiendo además servir como instrumento de motivación para fomentar su permanencia en la misma e incentivar la mejora continua en el desempeño. Esto permitirá disminuir los índices de rotación de empleados, creará una cultura organizativa de colaboración y apoyo, y establecerá relaciones industriales sobresalientes.

Por Ejemplo

En Chile, compañías que se destacan por mantener sistemas de retribuciones que fomentan la permanencia de los trabajadores en la organización, y que buscan atraer a buenos prospectos a la misma son: CMPC, Codelco, IBM, Xerox, entre otras.

Algunas de las compensaciones otorgadas consisten en bonos de productividad, acceso a sitios vacacionales, viajes al exterior, etc.

Es importante señalar que frecuentemente los sistemas de retribución implementados en las organizaciones no producen el efecto motivacional esperado en el trabajador para la mejora en su desempeño, lo cual se origina principalmente por las siguientes razones:

- Enfoque excesivo en compensaciones de carácter monetario.
- Las retribuciones carecen del “efecto de aprecio”.
- Las retribuciones generalizadas pasan a convertirse en derechos.
- Existe una demora excesiva entre el rendimiento y las retribuciones.
- Demasiadas retribuciones iguales para todos.
- Uso de retribuciones de una sola vez, de efecto motivacional breve.
- Uso continuo de prácticas desmotivantes, como los despidos masivos, ascensos y arreglos bajo el agua, y compensación excesiva a ejecutivos.

Realice ejercicios Nº 21 y 22

2.4.3 Refuerzo para Mejorar el Desempeño

El refuerzo positivo y el refuerzo negativo son estrategias de administración, cuyas consecuencias tienden a fortalecer el comportamiento; mientras que el castigo y la extinción lo debilitan. Estas estrategias deben definirse de manera objetiva en relación con su efecto real en la frecuencia del comportamiento, no subjetivamente con base en el efecto que se pretende lograr de ellas.

- Refuerzo positivo: corresponde al proceso de fortalecer el comportamiento con el ofrecimiento contingente de algo placentero. Es decir, el refuerzo positivo busca incrementar la frecuencia del comportamiento haciendo uso de algo positivo.

Por Ejemplo

Un empleado bancario que trabaja tiempo extra a causa de las alabanzas y reconocimiento de su superior está respondiendo al refuerzo positivo. De manera similar, las personas tienden a volver a un restaurante donde derivan el refuerzo positivo de una buena comida, y un servicio amable y de alta calidad.

Es importante resaltar que un comportamiento se intensifica cuando aumenta su frecuencia y se debilita si se reduce su frecuencia.

- Refuerzo negativo: consiste en el proceso de fortalecer un comportamiento proporcionando de manera contingente algo desagradable. Es decir, el refuerzo negativo permite que el comportamiento sea más frecuente al fortalecerlo con algo negativo.

Por Ejemplo

Un sargento del ejército que deja de gritar cuando un recluta se levanta ha reforzado negativamente ese comportamiento específico. De igual manera, la conducta de ponerse las manos sobre los oídos cuando se escucha una sirena se refuerza de manera negativa al tratar de evitar escuchar el ruido.

Es frecuente que se confunda al refuerzo negativo con el castigo. Sin embargo, las dos estrategias tienen efectos opuestos en el comportamiento. Como está implícito en la palabra refuerzo, el de carácter negativo fortalece una conducta porque impide una situación incómoda.

- Castigo: es el proceso de evitar un comportamiento mediante la aplicación contingente de algo desagradable o el retiro también contingente de algo placentero. En otras palabras, a través del castigo se busca que desaparezca una conducta en el trabajador, ya sea a través de la aplicación de algo negativo, o de la eliminación de algo positivo.

Por Ejemplo

En la práctica, el castigo se emplea generalmente al personal que se desempeña como cajero, quienes deben reponer el faltante de cajas registradoras de su propio bolsillo.

Es posible plantear cuestiones éticas acerca de este tipo de castigo en el trabajo, y debe hacerse. El castigo debilita el comportamiento.

- Extinción: es el debilitamiento de una conducta al hacer caso omiso de ella o tener la certeza de que no se refuerce.

Por Ejemplo

Deshacerse de un ex novio o novia al no responder sus llamadas telefónicas es una estrategia de extinción. Una buena analogía de la extinción consiste en imaginar qué ocurriría con las plantas de su casa si dejara de regarlas. Al igual que una planta sin agua, tarde o temprano se extingue un comportamiento sin refuerzo ocasional.

Aunque se trata de procesos muy distintos, el castigo y extinción tiene el mismo efecto debilitante en el comportamiento. La extinción también debilita el comportamiento.

Realice ejercicios Nº 23 y 24

CLASE 10

3. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

La responsabilidad social es un concepto que se ha descrito de múltiples maneras. Por ejemplo, se ha dicho que la responsabilidad social consiste en la búsqueda excesiva de utilidades, en la realización de actividades voluntarias, en la preocupación por el sistema social en general, y en la sensibilidad social. Pese a ello, se debe indicar que la responsabilidad social no consiste solamente en generar utilidades, sino que busca ir más allá de éstas, en donde la organización asume un rol protagónico y activo en la sociedad, de modo tal de fomentar el desarrollo sustentable en el sector en el cual se encuentra inserta.

En relación a la responsabilidad social empresarial, se ha prestado mucha atención a las posturas extremas que se han generado en torno al tema; es así como por un lado está el concepto clásico, o puramente económico, el cual indica que la única responsabilidad social de la administración es maximizar las ganancias; y por el otro, se encuentra la postura socioeconómica, la cual plantea que la responsabilidad de la administración trasciende la simple obtención de ganancias, e incluye también la protección y el mejoramiento del bienestar de la sociedad. A continuación, se darán a conocer ambas posturas.

- Concepto Clásico

El principal defensor de este punto de vista es el destacado economista Milton Friedman; quien plantea que la principal responsabilidad de los gerentes es operar la empresa de acuerdo con los mejores intereses de los accionistas; es decir, bajo este concepto la administración sólo debería responsabilizarse por alcanzar el mayor beneficio

posible; en otras palabras, la única preocupación de la administración debería ser la maximización de las utilidades de los propietarios de la organización.

Según Friedman, la empresa tiene una sola responsabilidad social: emprender actividades encaminadas a incrementar sus ganancias, ateniéndose siempre a las reglas del juego, es decir, actuando sin trampas y engaños, bajo condiciones de libre competencia.

De acuerdo a lo anterior, este economista sostiene que el principal interés de los accionistas es la maximización de sus utilidades económicas. También plantea que cuando los gerentes optan por destinar recursos de la organización en el "bien social", los costos de operación de la empresa se elevan; los cuales son trasferidos, ya sea a los consumidores, en términos de precios más elevados, o bien, a los accionistas, en la forma de menores utilidades como dividendos.

Sin embargo, se debe tener claro que Friedman no dice que las organizaciones no deban asumir su responsabilidad social, pues cree que deben asumirla. Lo que plantea es que los gerentes deben ocuparse de maximizar las ganancias de los accionistas o propietarios de la organización.

- Concepto Socioeconómico

El concepto socioeconómico señala que la responsabilidad social de la gerencia trasciende la obtención de ganancias, e incluye la protección y el mejoramiento del bienestar de la sociedad.

Esta perspectiva se basa en la creencia que la organización no sólo deberá preocuparse por los propietarios de la organización, sino que también tiene una responsabilidad con la sociedad, quien avaló su nacimiento mediante leyes y normas, y que la apoya comprando sus productos y servicios.

Además, los seguidores de este planteamiento sostienen que las organizaciones no sólo son instituciones económicas, ya que la sociedad fomenta su participación en otros ámbitos, sea social, político o legal.

Por Ejemplo

Una de las empresas que se orienta en la postura socioeconómica es Natura Cosméticos S.A., quien ha emprendido diversos programas sociales, entre los que destacan "Creer para Ver", que se lleva a cabo desde 1995 en alianza con la Fundación Abrinq, y cuyo objetivo es financiar proyectos que contribuyan a mejorar la calidad de la educación pública; y la línea Ekos, que ofrece artículos fabricados con activos provenientes de la biodiversidad brasileña extraídos en forma sustentable.

natura
bem estar bem

Como se puede observar, las principales diferencias que se generan entre ambas perspectivas se deducen fácilmente, si se piensa en función de las personas ante las cuales deben responder las organizaciones. Mientras que los clásicos orientan la responsabilidad de la organización hacia los accionistas, los socioeconómicos orientan la responsabilidad de la organización hacia cualquier grupo que se vea afectado por las acciones de la misma.

En el cuadro que se muestra a continuación, se pueden identificar cuatro etapas diferenciadas que explican el mayor o menor grado de responsabilidad social que asumirá la administración de la organización; siendo la etapa 1, aquella postura que representa al pensamiento clásico; y la etapa 4, aquella que se atribuye al concepto socioeconómico.

Cuadro Nº 2: Niveles de Responsabilidad Social de la Administración

En la etapa 1, el gerente asume una postura clasicista respecto a la responsabilidad social; por lo tanto, sólo perseguirá la maximización de las ganancias de los accionistas, quienes son su principal interés, debiendo regirse sólo por las leyes y normas establecidas en el país.

Por Ejemplo

Una empresa que utiliza la postura clásica, no tendrá interés en entregar mayores beneficios a sus trabajadores, por lo cual sólo los recompensará de acuerdo a lo que indique la legislación interna del país; ya sea pagando el sueldo base junto con las gratificaciones correspondientes, previo descuento de las cotizaciones previsionales y de salud.

En la etapa 2, los gerentes suman a su responsabilidad a otro grupo interesado: los empleados. Por lo tanto, en este caso, la administración se orientará en atraer hacia la organización a aquellos empleados talentosos, estableciendo acciones que fomenten su motivación y permanencia en la empresa.

Por Ejemplo

Cuando las empresas establecen sistemas de retribuciones atractivos, incrementan la seguridad laboral, crean un ambiente de trabajo grato, se preocupan por las necesidades humanas, etc., asumirán una postura responsable frente al trabajador.

En la etapa 3, los gerentes extienden sus responsabilidades hacia otro grupo interesado del entorno: los clientes y proveedores. En este caso, las metas de responsabilidad empresarial con aquellas personas que constituyen el entorno inmediato de la organización involucra el establecimiento de precios justos, productos y servicios de calidad, buenas relaciones con los proveedores, etc. Su filosofía es que pueden cumplir sus responsabilidades con los accionistas, sólo si satisfacen las necesidades de estos otros interesados.

Por Ejemplo

Cuando Falabella implantó su política denominada "satisfacción garantizada", en la cual los clientes que no estaban conformes con el producto adquirido podían devolverlo a la tienda dentro del plazo de 10 días, busca tener un comportamiento responsable frente al consumidor.

Finalmente, la etapa 4 se caracteriza por el mayor compromiso socioeconómico. En esta etapa, los gerentes sienten una responsabilidad con toda la sociedad. Consideran que su empresa es una entidad pública y se sienten responsables de buscar el bien de la gente. La aceptación de tal responsabilidad significa que los gerentes promueven la justicia social, conservan el ambiente, y respaldan actividades sociales y culturales. Lo hacen incluso si daña las utilidades de la empresa.

Por Ejemplo

CMPC es una empresa que basa su responsabilidad empresarial desde el punto de vista socioeconómico, puesto que no sólo asume una responsabilidad con los accionistas de la compañía, sino que también se preocupa por el bienestar de sus empleados, proveedores y de las comunidades aledañas a sus plantas de operación; estableciendo políticas que fomentan el desarrollo sustentable.

Así como por ejemplo, uno de los planes emprendidos por la compañía se denomina "Plan de buena vecindad", el que se ha implementado con diversos programas y acciones, tales como: entrega de becas anuales para alumnos rurales de enseñanza media; desarrollo de viveros forestales en escuelas rurales; apadrinamiento de escuelas rurales; programa de extensión a escuelas con visitas a centros tecnológicos e instalaciones de la empresa; cursos de tejido, costura, conservería, preparación de alimentos, uso de invernaderos y plantas medicinales; generación de plazas de trabajo, que han beneficiado preferentemente a vecinos de comunidades mapuches; aporte de plantas de pino y eucalipto para forestación campesina; capacitación en protección contra incendios; y política de puertas abiertas para que miles de familias extraigan gratuitamente de los predios de la empresa leña, mosqueta, flor amarilla, hongos, entre otros.

Asimismo, otra forma de comparar las dos concepciones extremas estudiadas, se basa en la propuesta efectuada por Archie Carrol, observador del debate generado entre dichas concepciones; quien creó la pirámide de responsabilidad social corporativa, en donde se plantea la existencia de cuatro tipos de responsabilidad empresarial, cuya base se funda en la responsabilidad económica y la responsabilidad legal, puesto que las organizaciones deberán obligatoriamente cumplir con dichos requisitos para poder sobrevivir y seguir operando.

En el siguiente cuadro se pueden observar los diversos ámbitos de responsabilidad social que se pueden adoptar al interior de la organización, cuyos lados extremos representan a las posturas clásicas y socioeconómicas, estudiadas anteriormente.

Cuadro Nº 3: Pirámide de Responsabilidad Social Corporativa

Responsabilidades filantrópicas
- Contribuye voluntariamente con recursos a la comunidad, y mejora la calidad de vida
- Asume responsabilidades económicas, legales, éticas y filantrópicas.

Responsabilidades éticas
- Hace lo que está bien, es justo y equitativo; evitando causar daño.
- Asume responsabilidades económicas, legales y éticas.

Responsabilidades legales
- Acata las leyes; por lo tanto, busca atenerse a las reglas del juego.
- Asume responsabilidades económicas y legales.

Responsabilidades económicas
- Persigue la maximización de las utilidades económicas (ser rentable).
- Asume sólo responsabilidades económicas.

Como se puede observar, la responsabilidad básica que debe asumir la gerencia sólo se focaliza en la obtención de ganancias en términos económicos. Sin embargo, a medida que se avanza, se van extendiendo las responsabilidades a nuevos ámbitos. Es así como una empresa que busque ser responsable legalmente será aquella que además de preocuparse de brindar una utilidad determinada a sus accionistas (rentabilizar el capital

invertido en la empresa); se orientará en el cumplimiento de las normas que impone la ley, lo cual le permitirá operar de acuerdo a la legislación interna de cada país, evitando de esta forma, incurrir en conductas que podrían causar problemas organizacionales mayores; es decir, operará de acuerdo a las obligaciones sociales impuestas.

Por Ejemplo

Los locales nocturnos tienen prohibido la venta de bebidas alcohólicas a menores de edad; en este caso, las empresas que asumen su responsabilidad legal se preocuparán de que este público no consuma dentro de sus locales; por tal razón, muchos de ellos establecen como política "prohibir la entrada a menores de edad". Asimismo, existen muchas normas de carácter ambiental que deberán ser cumplidas por las empresas, puesto que de lo contrario podrán ser sometidas a demandas legales, lo cual puede involucrar el pago de multas o lo que es peor, la clausura temporal de la empresa.

Una empresa que asuma una responsabilidad ética, será aquella que además de perseguir la maximización de las ganancias y dar cumplimiento a las leyes; también asumirá un comportamiento ético con sus diferentes públicos, lo cual permitirá reforzar su imagen empresarial y lograr adecuarse a los distintos escenarios que resultan de un ambiente dinámico y competitivo. Así por ejemplo, la empresa evitará el abuso de poder sobre personas y bienes, prohibirá las conductas discriminatorias y de tiranía, así como también evitará, o detectará y gestionará los conflictos de intereses. Por lo tanto, este tipo de empresa se destacará por los valores positivos que promueve, en donde se sostiene que hay que ir más allá de lo que la ley exige.

Finalmente, una empresa responsable filantrópicamente será aquella que no requiera de una presión social o de otra índole para poder asumir una responsabilidad social, sino que nace de su propio seno; implementando proyectos que ayuden al desarrollo de la comunidad.

Por Ejemplo

Un ejemplo claro de ello es "CMPC", quien opera bajo una clara política medioambiental, protegiendo el medioambiente y fomentando el desarrollo sustentable de largo plazo; así como también ha creado la Fundación CMPC, institución sin fines de lucro que busca contribuir a brindar mejores oportunidades sociales y laborales futuras a los niños de escasos recursos que viven en sectores vecinos, a través de programas de apoyo educativo que favorezcan la calidad de la educación impartida en escuelas de dichos sectores.

Asimismo, CMPC ha establecido el Parque Jorge Alessandri, el cual tiene por misión difundir la gestión productiva, forestal y medioambiental de la compañía, a través de actividades educativas y culturales gratuitas abiertas a toda la comunidad; entre otras acciones sociales que ejecuta para cumplir con su responsabilidad social.

Continuación Ejemplo

Otro ejemplo de empresas que operan bajo una clara orientación de responsabilidad filantrópica es "Córpora Tres Montes", empresa chilena de alimentos que se ha internacionalizado a más de 35 países en todo el mundo; está desarrollando en Chile un programa de prevención de la obesidad infantil, en conjunto con el INTA (Instituto de Nutrición y Tecnologías de Alimentos) y próximamente con el CITUC (Centro Toxicológico Universidad Católica). En esta primera etapa se están desarrollando cursos y talleres educativos dirigidos a padres, profesores, municipalidades, médicos y la comunidad científica, a fin de informarlos y sensibilizarlos sobre el tema.

Actualmente, las empresas están más interesadas en asumir un rol social activo, ya que esto les permitirá hacer frente a la incertidumbre del momento (característica principal de los mercados dinámicos y complejos), debido al respaldo que logran conseguir, producto de la confianza e integridad[1] que generan entre grupos y personas.

Por Ejemplo

Si una empresa se compromete frente a la sociedad en entregar un producto o servicio de calidad superior, deberá ser capaz de responder con ello, ya que sólo así creará confianza en sus clientes y podrá crear una imagen favorable de la empresa frente a todos sus públicos; lo cual finalmente revertirá en mayores dividendos para la empresa.

Esto se debe a que los administradores al actuar según los compromisos adquiridos, inducirán al personal de la empresa a actuar con integridad, por lo tanto, se induce a la "integridad general", respondiendo a todos los compromisos; lo cual revierte en el exterior de la empresa: proveedores, clientes, comunidad; e incluso, en el propio gobierno. De acuerdo a ello, se crea una reacción en cadena, que finalmente tendrá como resultado el éxito de la organización.

Realice ejercicios Nº 25 y 26

- Argumentos a Favor y en Contra de la Responsabilidad Social

Otra forma de evaluar si las organizaciones deberían asumir una postura socioeconómica en relación a la responsabilidad de sus operaciones, se puede determinar ponderando los argumentos a favor y en contra que existen en relación al tema. En el cuadro que se muestra a continuación, se pueden observar en qué se basan ambos argumentos.

[1] La integridad, en este caso, se denomina a vivir de acuerdo a los compromisos adquiridos, tanto al interior como fuera de la empresa.

Cuadro Nº 4: Argumentos a Favor y en Contra de la Responsabilidad Social

Argumentos a Favor	Argumentos en Contra
- *Expectativas públicas:* la opinión pública respalda a las empresas que persiguen metas económicas y sociales. - *Utilidades a largo plazo:* las compañías que asumen su responsabilidad social, aseguran sus utilidades a largo plazo. - *Obligación ética:* las compañías deben asumir una responsabilidad social, porque los actos morales son lo correcto. - *Imagen pública:* las empresas proyectarán una imagen pública favorable, si fijan metas sociales. - *Mejor ambiente:* el compromiso de las empresas ayuda a resolver problemas sociales difíciles. - *Desaliento de nuevas normas gubernamentales:* al asumir su responsabilidad social, las empresas tendrán menos normas gubernamentales. - *Equilibrio de responsabilidad y poder:* las empresas tienen mucho poder y se requiere una responsabilidad igualmente grande para compensarlo. - *Intereses de los accionistas:* la responsabilidad social mejora a la larga el precio de sus acciones. - *Posesión de recursos:* las empresas tienen los recursos para respaldar proyectos públicos y de asistencia que necesitan apoyo. - *Mejor prevenir que remediar:* las empresas deben abordar los problemas sociales antes de que se vuelvan graves y sea costoso corregirlos.	- *No se respeta la búsqueda de las ganancias máximas:* las empresas asumen su responsabilidad social cuando persiguen sus intereses económicos. - *Dilución de los fines:* perseguir metas sociales diluye la finalidad de la empresa: la productividad económica. - *Costos:* muchos actos de responsabilidad social no cubren su costo y alguien tiene que pagarlo. - *Demasiado poder:* las empresas ya tienen mucho poder, y si se fijan metas sociales, tendrán mucho más. - *Falta de capacidades:* los directores de las empresas no tienen las capacidades para abordar temas sociales. - *Falta de responsabilidad:* no existen líneas directas de responsabilidad sobre las acciones sociales.

Como se puede observar, aquellos gerentes que dirigen a las organizaciones con responsabilidad social, sienten que generarán en el largo plazo mejores resultados que aquellas que no se preocupan de su entorno. Esto se debe a que los distintos grupos que influyen sobre la empresa serán quienes perciban una imagen que favorecerá a la misma, y que permitirá la obtención de la lealtad no sólo de los clientes, sino que también de otros sectores; es así como mediante la ayuda social que emprende la empresa, puede lograr retrasar el establecimiento de normas o leyes que la puedan afectar.

CLASE 11

3.1 De las Obligaciones a la Sensibilidad y Responsabilidad Social

La obligación de una firma empresarial, además de las que la ley y la economía le imponen, consiste en perseguir metas a largo plazo que propicien el bien de la sociedad. Esta definición contempla al negocio como un agente moral. En su empeño de hacer algo positivo por favorecer a la sociedad, también tendrá que ser capaz de distinguir entre los actos que son correctos y los que no lo son. Sin embargo, esta definición se puede entender de mejor manera si se compara con tres conceptos: la obligación social, la responsabilidad y la sensibilidad social.

La obligación social de un negocio es dar cumplimiento a sus obligaciones económicas y legales, y nada más, hace lo mínimo que le exige la Ley, por lo tanto, cumple sus metas sociales, en la medida en que éstas contribuyan al logro de sus metas económicas. En cambio, a diferencia de la obligación social, tanto la responsabilidad como la sensibilidad social van más allá del simple hecho de cumplir con las normas económicas y legales fundamentales.

Una organización socialmente responsable hace algo más de lo que le obliga a hacer la ley o de lo que hace por propia elección tan sólo porque es conveniente desde el punto de vista económico, y realiza todo lo que está a su alcance para ayudar a mejorar a la sociedad porque esa forma de actuar es la correcta o ética.

La responsabilidad social requiere que los negocios determinen qué es correcto o incorrecto, que tomen decisiones éticas y que emprendan actividades empresariales de carácter ético. Una organización socialmente responsable hace lo que es correcto porque tiene la obligación “de actuar” de esa forma.

De acuerdo a lo anterior, se puede decir que la responsabilidad social es el deber de una organización, además de los requisitos legales y económicos, de perseguir metas de largo plazo para el bien social.

La sensibilidad social consiste en la capacidad de una firma para adaptarse a los cambios que se registren en las condiciones sociales. Hace énfasis en el hecho de que los

gerentes toman decisiones prácticas sobre las acciones sociales en las que participan. Una organización socialmente sensible actúa como lo hace porque desea satisfacer alguna necesidad social expresa. Tiene como guía las normas sociales. La utilidad de las normas sociales es que pueden proveer a los gerentes de una guía significativa para la toma de decisiones.

Por Ejemplo

Suponga que la responsabilidad social de una compañía que fabrica múltiples productos consiste en que todos éstos sean razonablemente seguros. En forma similar, la misma firma es sensible cada vez que fabrica un producto inseguro. En efecto, lo retira del mercado en cuanto se descubre que tal producto no es seguro.

Sin embargo, después de haber retirado los productos del mercado, ¿pensará la gente que dicha firma es socialmente responsable?, ¿se considerará que es una compañía socialmente sensible? Las respuestas más probables a estas dos preguntas serían "no" para la primera y "sí" para la segunda.

La decisión de la organización de seguir fabricando productos inseguros, aún cuando vaya acompañada del reconocimiento de la responsabilidad de fabricar productos con un grado razonable de seguridad, la haría parecer socialmente irresponsable a los ojos del público; esto significa que no estaría actuando en la forma correcta o ética. Sin embargo, la prontitud con que la organización retira del mercado sus productos inseguros la haría parecer socialmente sensible, porque estaría dando respuesta a lo que el público deseaba de ella.

En el cuadro que se muestra a continuación, se pueden observar las principales características que diferencian a la responsabilidad y a la sensibilidad social.

Cuadro Nº 5: Responsabilidad y Sensibilidad Social

	Responsabilidad Social	Sensibilidad Social
Principal consideración:	Ética	Pragmatismo
Enfoque:	Fines	Medios
Énfasis	Obligación	Respuestas
Marco de decisión	Largo plazo	Mediano y corto plazo

3.2 Áreas de Influencia en las Prácticas de Responsabilidad Social Empresarial

Las empresas dedicadas al comercio tienen poder y por ende, pueden influir en la sociedad. Sin embargo, el sistema social posee ciertas reglas que protegen a la sociedad.

Estas se focalizan en ciertas áreas de influencia; pudiendo ser de carácter legal, político, competitivo y ético, cada una de las cuales se explicará a continuación.

- Área de influencia legal

Estas influencias provienen de una serie de leyes federales, estatales y locales, así como de los organismos y procesos que hacen cumplir estas leyes. Parte de esta legislación está dirigida al control de las prácticas empresariales en industrias concretas, como la textil y la del juguete; otras leyes se refieren a áreas funcionales, como las del envase o los productos de seguridad.

Existen organizaciones gubernamentales que emiten leyes para el control de la actividad comercial por diversas razones. Algunas de estas leyes reflejan el sentido colectivo de la sociedad, como leyes de seguridad en los lugares de trabajo y del producto. Otras leyes tienen su origen en iniciativas conjuntas del sector empresarial y del gobierno para equilibrar condiciones competitivas en determinadas industrias; tal es el caso de las leyes antimonopolios, lo cual fomenta las prácticas competitivas.

- Área de influencia política

Entre estas influencias se incluyen la presión que ejercen los grupos de interés especial en la sociedad para controlar las prácticas comerciales. Estos grupos utilizan distintos métodos para influir en las empresas, con el objetivo de influir en agencias gubernamentales a aprobar o a hacer cumplir las normas, y a trabajar directamente con los empleados o con los consumidores.

- Área de influencia competitiva

Estas son acciones que realizan las empresas en competencia para afectarse mutuamente y para afectar las prácticas comerciales dentro de una industria. Una empresa puede demandar a otra o sostener públicamente que esa otra lleva a cabo actividades ilegales.

Los competidores pueden influirse mutuamente atenuando cada uno el poder político, económico y de mercado de las demás.

La sociedad también puede beneficiarse de productos o servicios de mejor calidad, más seguros, más eficientes, que muchas veces son el resultado de las presiones competitivas.

- Área de influencia ética

Muchas empresas imponen códigos éticos rigurosos, algunas crean oficinas con la misión concreta de manejar las quejas de los empleados, y los reclamos y sugerencias del

consumidor. Las evaluaciones de las influencias éticas tropiezan con la dificultad de la carencia de normas específicas y universalmente aceptadas que permitan juzgar si una acción determinada se atiene a la ética o no.

A continuación, se resumen cinco normas éticas que han sido propuestas, según Gene Laczniak:

a) *La regla de oro:* actúa para con los demás del mismo modo que esperas que los demás actúen contigo.

b) *El principio utilitario:* actúa de una manera que tenga por resultado el mayor bien para el mayor número de personas.

c) *Imperativo categórico de Kant:* actúa de tal manera que la acción que emprendas pueda convertirse en ley o norma universal de conducta bajo las circunstancias vigentes.

d) *La ética profesional:* emprenda acciones que un grupo de colegas profesionales pueda considerar apropiadas.

e) *La prueba de la televisión:* pregúntese ¿Me sentiría a gusto explicando en televisión ante una audiencia nacional las razones por las que he emprendido esta acción?

Otros analistas sugieren que la toma de decisiones éticas en una organización debe modelarse en función de tres fuerzas:

La perspectiva ética personal de una organización depende de las “creencias y valores personales” de sus altos directivos, muchas veces formados bajo la influencia de la religión o de las tempranas influencias familiares, en combinación con el nivel de su desarrollo moral y del marco ético particular por el que se inclinan.

Los factores estrechamente relacionados de la “cultura” y de los “sistemas organizativos”, mediante los cuales esta cultura se sustenta y se transmite por toda la compañía, forman dos bloques que sirven de base a la toma de decisiones éticas. La cultura y los sistemas pueden actuar ya sea para reprimir, o para apoyar la perspectiva ética de los altos directivos.

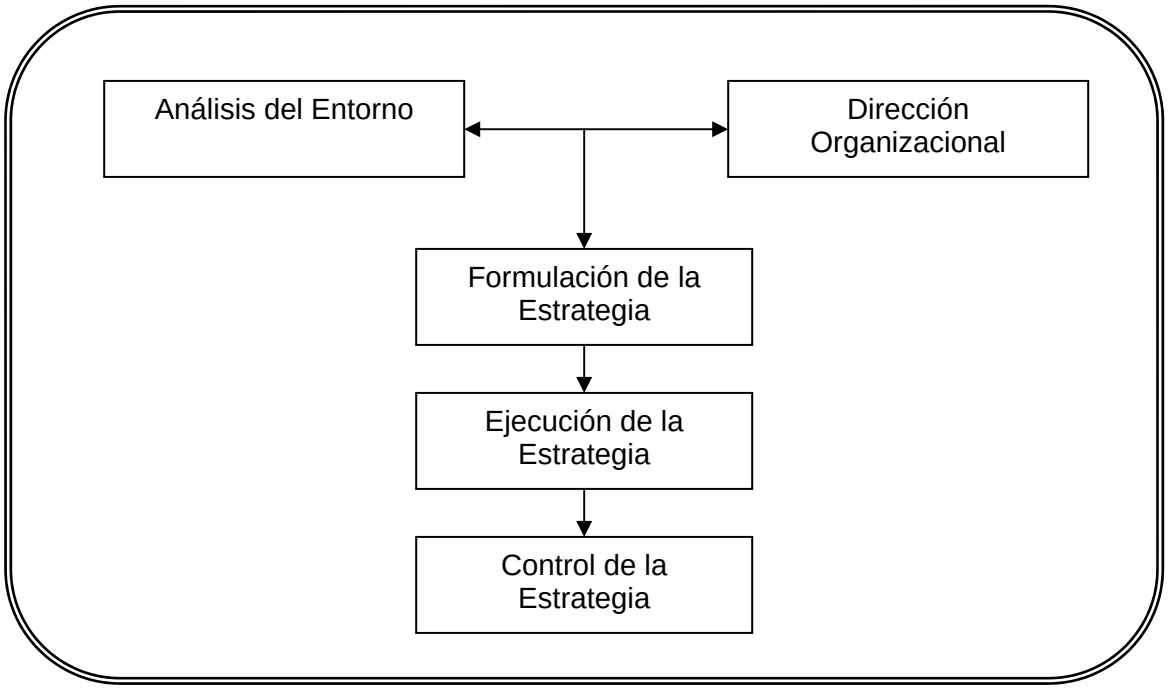
Realice ejercicios Nº 27 y 28

3.3 Administración de la Responsabilidad Social Empresarial

En la actualidad, muchos gerentes están interesados en cumplir con su responsabilidad social, lo cual ha generado que este tema forme parte integral de sus estrategias corporativas.

Para poder integrar la responsabilidad social en la estrategia corporativa, los gerentes deben tener en consideración los elementos que forman parte del proceso de administración estratégica; los cuales, como se muestra en la siguiente figura, están constituidos por el análisis del entorno y la dirección organizacional; la formulación de la estrategia, la ejecución de ésta y el proceso de control estratégico; los que posteriormente serán explicados a grandes rasgos.

Figura Nº 7: Proceso de Administración Estratégica de la Responsabilidad Social



a) Análisis del entorno y dirección organizacional. El primer paso que se deberá efectuar para poder determinar las áreas de responsabilidad social en las cuales deberá focalizarse la organización, es el análisis del entorno, el cual deberá comprender tanto el interior como el exterior de la empresa. De esta forma, mediante un análisis del entorno se podrán identificar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que influyen sobre el impacto de la organización en la sociedad, facilitándose la definición de las áreas de responsabilidad social apropiadas para la misma.

En relación a la dirección organizacional; la gerencia deberá considerar la visión, misión, valores y principios organizacionales para la determinación de las áreas de responsabilidad social a las cuales piensa orientarse la compañía.

b) Formulación de la estrategia. Una vez que se conocen las áreas que generan problemas de responsabilidad social, se deberá preparar una estrategia o plan de acción que permita darles solución a los problemas de carácter social.

Dado lo anterior, se deberá escoger entre las diversas alternativas de solución de problemas, aquella que tenga una mayor capacidad de respuesta. Por ejemplo, si la organización se encuentra inserta en una comuna cuyos habitantes tienen bajos niveles de alfabetización, podría enfrentar dicho problema mediante el apadrinamiento de escuelas, aportes de dinero a escuelas, desarrollo de proyectos de construcción de instituciones de carácter educativo, entre otras.

c) Ejecución de la estrategia. En esta etapa, se deberá llevar a la práctica la estrategia seleccionada, por lo tanto, se deberán asignar las responsabilidades al personal que se encargará de ejecutar la estrategia, establecer mecanismos de control que permitan evaluar los resultados de la ejecución de la misma, brindar información a los públicos de interés respecto de los logros alcanzados. Por ejemplo, hoy en día la mayor parte de las grandes empresas han creado departamentos de atención al cliente, lo cual permite atender los diversos problemas y desconformidades que presentan los consumidores frente a los productos o servicios brindados por las organizaciones.

d) Control estratégico. La función de control permite evaluar la efectividad de la estrategia de responsabilidad social implantada en la organización, a través de la evaluación o medición de sus resultados, debiéndose efectuar los cambios necesarios en ella en caso de ser necesario.

Cada organización podrá implantar las mediciones relativas a su responsabilidad social en diversas áreas, lo cual dependerá de los objetivos sociales específicos que se hayan fijado; éstas son: el área económica funcional, el área de la calidad de vida, el área de la inversión social, y el área de solución de problemas.

A continuación, se darán a conocer las características principales de cada área en la cual puede focalizar su medición la organización, junto a ejemplos concretos de compañías que han logrado internar dentro de su proceso administrativo-estratégico el tema en cuestión.

i) Área económica funcional. Una de las evaluaciones que efectúe la organización debería enfocarse en determinar si la organización ha sido capaz de producir bienes y servicios requeridos por el segmento meta, crear empleo para la sociedad, pagar salarios justos y garantizar la seguridad en el trabajo. Mediante esta medida de responsabilidad, la

organización puede identificar el aporte que efectúa a la sociedad en términos económicos.

Por Ejemplo

En el 2004, la empresa metalmecánica J. RIVEROS SAIC, recibió el "PREMIO SOFOFA RESPONSABILIDAD SOCIAL", lo cual se debió principalmente por la cantidad y calidad de los beneficios que entrega a sus trabajadores y grupos familiares (muchos de los cuales son extensivos al personal subcontratado); así como también por el rol pionero en la contratación de personas discapacitadas y de la tercera edad desde 1989 (en el 2004, el 5,55% de la plantilla estaba constituida por estas personas), y por el diseño visionario de un seguro de desempleo propio para sus empleados, instituido a mediados de la década del 70.

ii) Área de la calidad de vida. En este caso, la medición de responsabilidad social permitirá determinar si la compañía está contribuyendo a la mejora o degradación de la calidad de vida de la sociedad en su conjunto. La organización podrá contribuir a la mejora de esta área particular mediante la producción de bienes de alta calidad, adopción de conductas justas frente a empleados y consumidores, y establecimiento de prácticas que fomenten la preservación del medio ambiente.

Por Ejemplo

Endesa Chile, y sus empresas filiales en Latinoamérica están comprometidas con el entorno. La gestión ambiental está integrada en sus estrategias de negocio e incorporada al proceso de toma de decisiones, a través de un enfoque alineado con el principio de precaución, a fin de asegurar la protección de los recursos naturales y la minimización del impacto de su actividad sobre el medio ambiente.

Endesa Chile RSE

La preocupación de Endesa Chile y sus empresas filiales en Latinoamérica por proporcionar un servicio fiable y de calidad, respetando los recursos naturales del entorno en el que opera, se refleja y concreta en la gestión ambiental de sus actividades.

Es así como a fines del 2005, el 97.9% de las instalaciones operativas de Endesa Chile, cuentan con sistemas de gestión ambiental certificados por las normas de calidad ISO 14.001. La gestión ambiental de las centrales generadoras que no cuentan con sistemas de gestión ambiental, son evaluadas mediante inspecciones en esta materia por la Gerencia de Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible de Endesa Chile, de acuerdo con los parámetros establecidos. Los resultados obtenidos, permiten definir recomendaciones que deben ser cumplidas, asegurando así la mejora continua en la gestión ambiental de dichas instalaciones.

Continuación Ejemplo

La normativa ambiental aplicable en los cinco países donde opera Endesa Chile y sus empresas filiales (Argentina, Brasil, Chile, Colombia y Perú), establece que los nuevos proyectos, o las modificaciones de las instalaciones existentes, deben obtener autorizaciones o licencias ambientales para su construcción o ampliación. Asimismo, varias de las centrales deben realizar monitoreos de componentes ambientales durante toda la vida útil de las instalaciones, o bien, por períodos acotados, como consecuencia de las licencias ambientales. Tal es el caso de los monitoreos que se remiten periódicamente a las autoridades ambientales sobre la calidad del agua, la biota acuática, la fauna terrestre, la vegetación, entre otros, que se realizan en las centrales hidráulicas El Chocón y Arroyito, en Argentina; Pangue y Ralco, en Chile; Cachoeira Dourada, en Brasil; y Betania, en Colombia; y en las centrales térmicas Tarapacá, Taltal y San Isidro, de Chile.

iii) Área de la inversión social. En este caso, la medición de la responsabilidad social llevada a cabo por la organización puede enfocarse en determinar los aportes financieros y humanos que efectúa la empresa a la sociedad, con el fin de solucionar problemas de la comunidad. La organización que se orienta en esta área de responsabilidad puede prestar asistencia a aquellas instituciones de la comunidad que promueven la educación, las artes, la beneficencia, etc.

Por Ejemplo

Minera Escondida, como parte del programa de responsabilidad social ha adoptado la política de invertir anualmente el 1% de las utilidades antes de intereses e impuestos en el apoyo de iniciativas comunitarias. Para ello, realiza diversos programas a nivel corporativo y, en 1996, creó la "Fundación Minera Escondida", mediante aportes significativos en las áreas de educación, salud y desarrollo social con énfasis en la juventud, lo cual contribuye a potenciar las capacidades humanas y sociales, principalmente en la Segunda Región de Chile.

MINERA ESCONDIDA

Así por ejemplo, en el área de educación, Minera Escondida apoya el desarrollo de actividades académicas y educacionales de distintas universidades, patrocinando proyectos de investigación y extensión provenientes de cualquier área del conocimiento, privilegiándose las iniciativas que contribuyan al desarrollo de la identidad cultural y conservación del patrimonio, además de los proyectos que incentiven nuevas aplicaciones en el área minero metalúrgica.

Continuación Ejemplo

Asimismo, en el ámbito de los aportes a la infraestructura para educación en la Segunda Región, Minera Escondida contribuyó mediante la entrega de un millón de dólares para la construcción del nuevo Liceo Industrial Don Bosco de Antofagasta. Además, la Fundación Escondida ha invertido dos millones de dólares para la reconstrucción, ampliación y equipamiento de la Escuela F-89 de Antofagasta, ubicada en una zona de escasos recursos en el sector Norte de la ciudad; lo anterior con el fin de mejorar el acceso y elevar la calidad educativa.

En el área de la salud, a través de la Fundación, se ha contribuido al mejoramiento del acceso a la salud de sectores de escasos recursos y a fortalecer el área de salud pública en la Segunda Región de Chile. Ejemplo de ello es la entrega de equipamiento médico para mejorar la atención en las áreas críticas del Hospital Regional de Antofagasta. Además, esta minera ha realizado aportes para la construcción e infraestructura de un centro de rehabilitación para niños quemados en Antofagasta que, administrado por la Corporación de Ayuda al Niño Quemado, atenderá a menores de la zona norte del país y de naciones vecinas.

Mientras que en el área de desarrollo social, mantiene programas de apoyo y asistencia social que van en beneficio de la comunidad de Antofagasta y otras zonas cercanas al campo de operaciones de la minera. Un ejemplo es el programa de apoyo a la comunidad de pescadores artesanales vecina al puerto de Coloso, a 15 kilómetros al sur de Antofagasta, en donde se ha proporcionado de transporte a los estudiantes de Coloso para que puedan asistir a sus colegios en Antofagasta, así como también se estableció un programa de co-financiamiento, junto a la Dirección de Obras Portuarias, para la construcción de un nuevo muelle para los pescadores.

iv) Área de solución de problemas. Grado en que la organización enfrenta los problemas sociales. Algunas actividades, como participación en la planeación a largo plazo de la comunidad y la conducción de estudios para localizar problemas sociales, se pueden considerar medidas de responsabilidad social.

Por Ejemplo

Minera Los Pelambres, a través de su fundación, ha llevado a cabo diversos proyectos sociales, que en conjunto con organismos gubernamentales permiten el desarrollo social de la comunidad en la cual se encuentra inserta.

Continuación Ejemplo

Así por ejemplo, en el área productiva, se pretende apoyar pequeños proyectos. Para ello, se trabaja con los municipios y el Servicio País; lo cual permitirá respaldar pequeñas iniciativas micro-empresariales o familiares. Esto se hace a través de concursos orientados fundamentalmente al mundo rural. Es así como en los proyectos agrícolas, se han establecido en conjunto con INDAP, el universo de personas que se va a ver beneficiada, cuyas evaluaciones técnicas y económicas las realizará INDAP junto con el INIA; teniendo la Fundación el rol de acompañar el proceso.

Asimismo, Fundación Minera Los Pelambres, también ha realizado aportes en el área de la educación y cultura; es así como en la comuna de Salamanca, en conjunto con la Municipalidad, impulsaron la iniciativa de proveer de alfabetización digital a toda la ciudad, al implementar un programa de conexión gratuita a Internet, mediante el sistema wi–fi.

Realice ejercicio Nº 29

CLASE 12

3.4 Sistemas de Información de la Responsabilidad Social Empresarial

Las organizaciones comerciales e instituciones son entes sociales que forman una suerte de subconjuntos necesarios para constituir la sociedad, integrándose con todas las diversas formas de asociación de individuos, siendo los más importantes la familia, el Estado y todo tipo de agrupados religiosos, deportivos, etc.

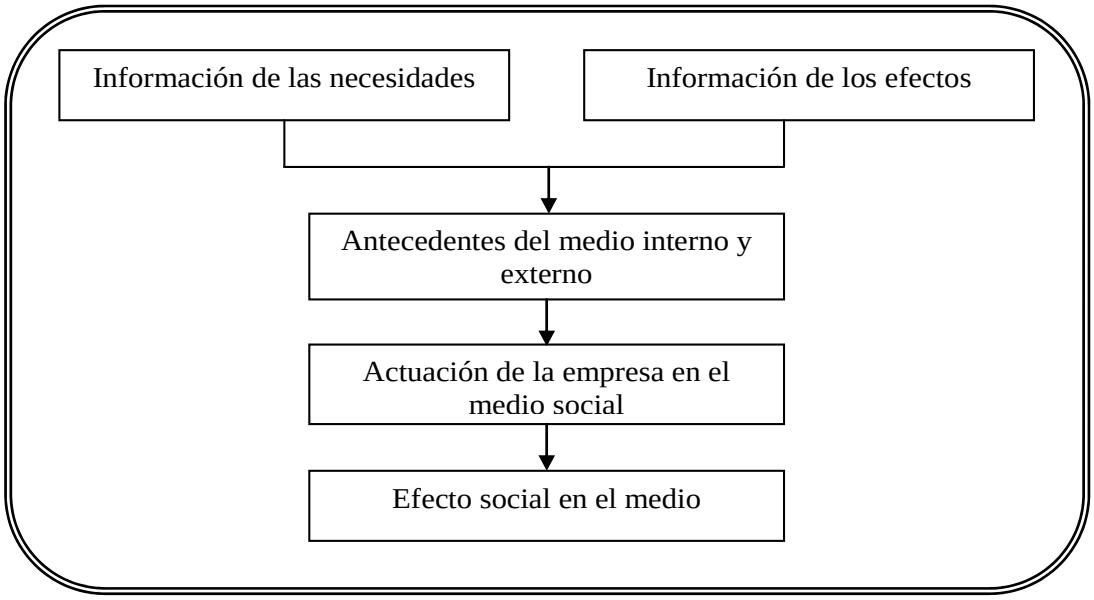
Todas estas se relacionan entre sí, impulsando el avance de la sociedad, y en cuyo proceso, las organizaciones comerciales e instituciones juegan un rol de alta trascendencia por su peso relativo, espectro de influencias y perdurabilidad.

Por lo tanto, es válido reconocer los grados de responsabilidad que le caben a estas organizaciones, en aspectos tan diversos como los siguientes:

- Información social
- Compensaciones
- Condiciones de trabajo y ambientales
- Discriminación social, racial, religiosa
- Orden normativo superior
- Ética empresarial
- Auditoría social

Cada uno de estos aspectos otorga una visión panorámica de lo que la empresa genera a su alrededor. En el siguiente cuadro, se pueden observar los diversos elementos que conforman el proceso llevado a cabo por la organización para lograr un efecto social en el medio, lo cual está ligado a la información que ingresa a la organización y que sale de ella, respecto a los resultados obtenidos.

Figura Nº 7: Ciclo de Información



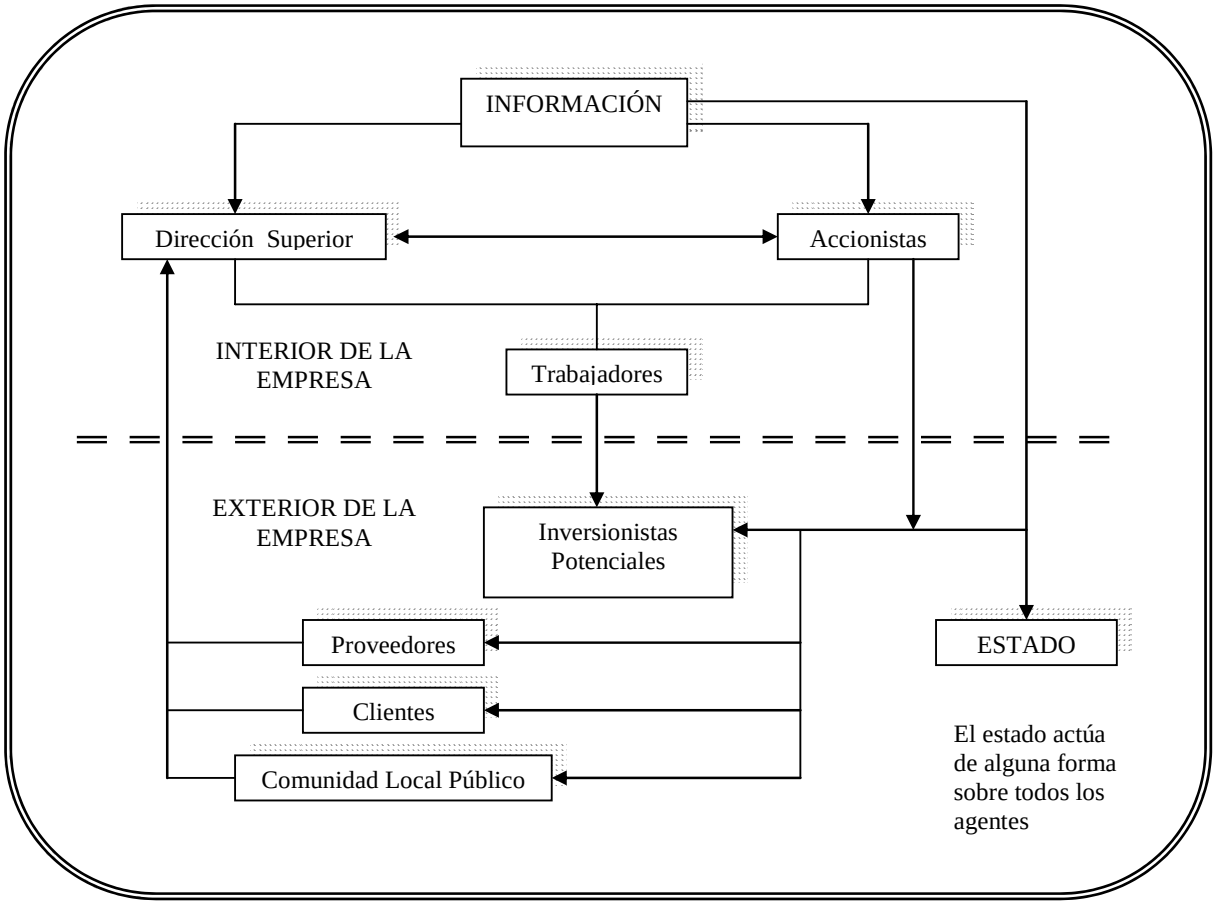
Como se puede observar, el ciclo de la información se cierra con la reacción del medio social frente a los efectos que ha provocado la organización en la sociedad, generando información. Ahora bien, al exterior e interior de la empresa existe todo un cuerpo social interesado en conocer acerca de los beneficios o perjuicios que la organización produce, cada uno con diversa finalidad, lo que es fácilmente observable si se distinguen entre estos interesados a lo menos los siguientes:

INTERIOR DE LA EMPRESA:
- Accionistas
- Trabajadores
- Alta Dirección

EXTERIOR DE LA EMPRESA
- Estado
- Inversionistas Potenciales
- Clientes
- Proveedores
- Comunidad Local en General

En la siguiente figura se pueden observar los diversos destinos que posee la información de carácter social de la organización.

Figura Nº 8: Usuarios de la Información Internos y Externos a la Organización



Cada uno de los grupos interesados en la información obedece a algún objetivo que lo impulsa a requerir antecedentes de diversa índole, por lo cual vale hacerse la pregunta ¿qué tipo de información se requiere? Lógicamente la organización deberá definir aquella información que transmitirá a los usuarios conforme a las características de objetividad, claridad, exactitud, integridad, pertinencia, nivel, suficiencia y oportunidad de la misma, características sin las cuales cualquier información puede inducir a error en las decisiones. Por lo tanto, es preciso definir la información relevante para cada grupo de interés.

3.4.1 Balance de Responsabilidad Social

Los enfoques más recientes de la auditoría de la responsabilidad social, otorgan especial significado a la responsabilidad de las organizaciones para con su entorno y a sí mismas, afirmándose que esto puede ser medido periódicamente a través de un balance social, que abarca la cuantificación de variables tales como: la rentabilidad, los servicios a su personal y a la comunidad, la atención al cliente y acreedores, etc. Bajo esta premisa, el instrumento de medición, balance social, responde a diversos propósitos, a saber:

a) Un objetivo económico (maximización de los márgenes de utilidad en el largo plazo).
b) Un objetivo empresarial (responde al objeto de creación de la empresa, el giro).
c) Un objetivo social:
   - De tipo externo (aportes a la comunidad).
   - De tipo interno (mejorar el clima social al interior de la organización).

En Chile, las organizaciones han comenzado ha elaborar balances sociales internos a contar del año 1975, existiendo en la actualidad diversas empresas nacionales que aplican sistemáticamente este método, el que les ha permitido avances efectivos en cuanto a la motivación de su personal.

El balance social permite obtener información en función de la cual se puede generar la difícil y necesaria negociación que lleve a la mejor concertación de las partes dentro de la organización. Por otra parte, el balance además de constituirse en un informe estático de la situación, es un medio de planificación para los programas anuales de la empresa.

Esta obligación es aplicable a empresas privadas o establecimientos públicos de carácter industrial y comercial, quienes deberán constituir un comité de empresa u otro similar.

La elaboración del balance social es responsabilidad del gerente general de la organización, quien en conjunto con el comité de empresa, decide acerca de la ratificación o modificación del proyecto de balance social.

El informe del balance social se presenta al comité de empresa de acuerdo a algún formato preestablecido, el que es conocido por éste y discutido, luego se comunica a los delegados sindicales, al personal en general y a los accionistas, los cuales lo reciben acompañado de la opinión del comité de empresa.

- Requerimientos del Balance Social

El informe incluye información de la más diversa índole, tales como: empleo, remuneraciones, condiciones de higiene y seguridad, condiciones de trabajo, capacitación, relaciones profesionales, condiciones relevantes de la vida de la empresa, etc.

El conjunto de estas variables permite obtener una imagen más o menos representativa del nivel de la calidad de vida en la organización, la que debe responder a la iniciativa innovadora de los empresarios, la presencia de las organizaciones laborales y la acción del gobierno.

De esta forma, quedan más o menos citados los aspectos principales del instrumento de evaluación de la responsabilidad social empresarial que se ha dado en llamar Balance Social, sin embargo, entenderlo a cabalidad exige un estudio y dedicación profundos, por lo que es preciso conocer sus más importantes motivaciones y mecanismos de medición.

Realice ejercicio Nº 30