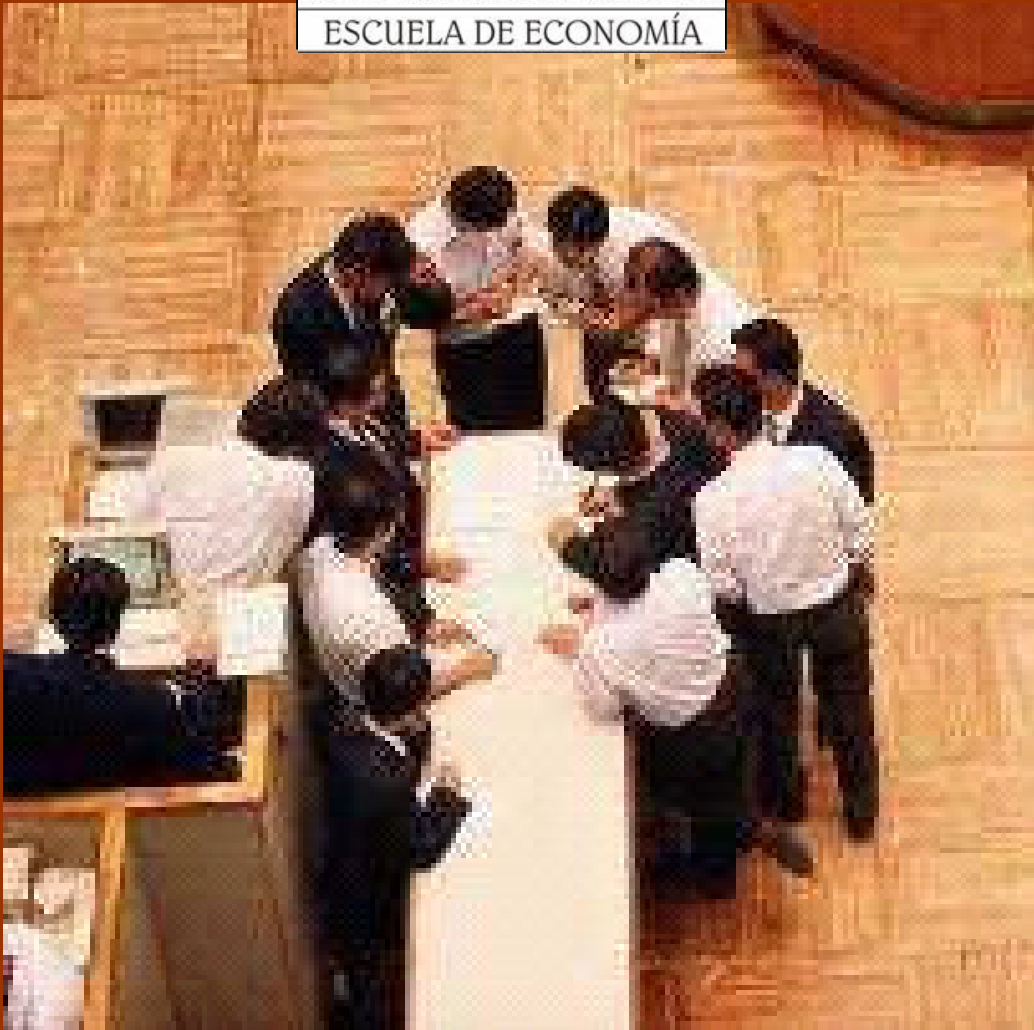




**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO  
ESCUELA DE ECONOMÍA**



# **Comportamiento Organizacional**

## **En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas**

**Eduardo Amorós**

Reseña del Autor:

**Eduardo Amorós.**

Ingeniero Industrial por la Universidad de Piura (UDEP), Postgrado en Marketing, Planeación Estratégica y Estructuras Organizativas por la Universidad de California Berkeley, Postgrado en Administración de Negocios por la Universidad César Vallejos (UCV) y Maestría en Psicología de la Educación por la Facultad de Teología, Pontificia y Civil de Lima (FTPCL). Profesor de Comportamiento del Consumidor, Comportamiento Organizacional y Administración de Personal en la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo - USAT (Perú).

Todos los derechos reservados para:

**USAT - Escuela de Economía \***

**USAT**

Escuela de Economía

Av. Panamericana Norte N° 855 - Carretera a Lambayeque

Chiclayo. Lambayeque. Perú

Teléfono: 074 223420 Anexo 109

**E-mail:** [eamoros@usat.edu.pe](mailto:eamoros@usat.edu.pe)

\* Las opiniones vertidas en este documento son exclusiva responsabilidad de su autor. Se permite la reproducción total o parcial con fines académicos, previo permiso del autor.

A los estudiantes y graduados,  
que hacen posibles nuestros  
esfuerzos académicos

Para Malle, Waleska, Ximena y Eduardo.

Para mis padres.

## PRESENTACIÓN

Hace unas décadas las personas que dirigen empresas, han intentado con más ahínco encontrar una forma para mejorar la operatividad y el funcionamiento eficiente de las mismas. Esta intención por parte de los llamados actualmente Gerentes, viene desde épocas ancestrales.

Un concepto manejado tiempo atrás, era el de una visión de las organizaciones como un medio para lograr ser competitivo y así alcanzar beneficios, apoyados en una excesiva división del trabajo en los niveles operativos y en la centralización de la decisiones en los niveles más altos de la organización, en la que los trabajadores no se les contrataba para pensar, sino para que obedecieran y ejecutaran las labores encomendadas en forma exacta, es decir era claramente una organización lineal.

En este milenio, el concepto antes mencionado ha sido modificado, comenzándose a hablar de un enfoque sistémico, en el que los procesos intervinientes son vistos como un todo, en lugar de estructuras aisladas, en el que los individuos interactúan entre sí, por supuesto dirigidos por lo que llamamos Gerentes, y que tienen objetivos comunes que son el producto de un proceso de planificación.

Actualmente las personas son las que entregan valor a los productos, ya sean bienes o servicios, poniéndole toda su inteligencia para el desarrollo de nuevos productos que satisfagan las necesidades del mercado. Esto quiere decir que en una empresa las personas son los entes innovadores y que son los únicos capaces de generar ventajas competitivas en las organizaciones, que hagan posible que las empresas sean sostenibles en el tiempo en beneficio de sus clientes y los mismos integrantes.

Basado en el entendimiento de esta gran realidad, los gerentes necesitan desarrollar habilidades para entender y dirigir a su gente, para lograr sacar de cada uno de ellos lo mejor de sus capacidades en beneficio de la organización, su región, país y por que no, el mundo entero.

***El Autor***

# ÍNDICE

## **PRIMERA PARTE: INTRODUCCIÓN**

Capítulo 1: ¿Qué es el Comportamiento organizacional?	6
---	---

## **SEGUNDA PARTE: EL INDIVIDUO**

Capítulo 2: Fundamentos del Comportamiento Individual	27
Capítulo 3: Percepción y toma Individual de Decisiones	49
Capítulo 4: Valores, actitudes y Satisfacción en el Trabajo	69
Capítulo 5: Conceptos Básicos de la Motivación	81
Capítulo 6: Motivación: de los conceptos a la práctica	94

## **TERCERA PARTE: NIVEL GRUPAL**

Capítulo 7: Conflictos, Negociación y Trabajo en Equipo: Cómo desarrollar ventajas competitivas en las organizaciones	107
Capítulo 8: Comunicación	133
Capítulo 9: Liderazgo	145
Capítulo 10: Poder y Comportamiento Político	162

## **CUARTA PARTE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

Capítulo 11: Fundamentos de la Estructura Organizacional	171
Capítulo 12: Diseño del Trabajo	186
Capítulo 13: Políticas y Prácticas de Recursos Humanos	204
Capítulo 14: La Cultura Organizacional	229
Capítulo 15: Cambio Organizacional	246

# COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

## PRIMERA PARTE: INTRODUCCIÓN

### Capítulo 1 ¿Qué es el Comportamiento organizacional?

La mayoría de nosotros nacemos y morimos en una o varias organizaciones. Nos educan y trabajamos en ellas. Durante nuestra vida somos formados, controlados, recompensados e inclusive castigados en ellas.

Podemos definir que la **organización** es una unidad social coordinada de forma consciente, conformado por personas, y que funciona con una base de relativa continuidad para llegar a sus metas trazadas. Pero para que exista una organización no basta con el conjunto de personas; ni siquiera es suficiente que todas ellas posean un propósito en común. Lo realmente decisivo es que dichas personas se organicen o coordinen sus actividades, ordenando la acción conjunta hacia el logro de unos resultados que, aunque sea por razones diversas, estimen todas ellas que les interesa conseguir.

En las organizaciones desarrollan su trabajo los que llamamos **gerentes**, que son los individuos que supervisan las actividades y logran determinadas metas por medio de las demás personas, a las que se les llama **subordinados**.

#### Metas del Comportamiento Organizacional

- **Describir:** Es el modo en que se conducen las personas
- **Comprender:** Por que las personas se comportan como lo hacen.
- **Predecir:** La conducta futura de los empleados
- **Controlar:** Al menos parcialmente las actividades humanas.

**Funciones de los Gerentes:** Se encuentran condensadas en cuatro:

- **Planeación:** El gerente se encarga de definir las metas organizacionales. Del mismo modo determina la estrategia general para alcanzarlas y de desarrollar una jerarquía comprensible de los planes, con la finalidad de integrar y coordinar actividades.
- **Organización:** El gerente se encarga de determinar cuáles son las labores que deben realizarse, quién las llevará a cabo, cómo se agruparán las tareas, quién reportará a quién y por último quién tomará las decisiones.
- **Dirección:** Los gerentes son los encargados de motivar a sus subordinados, así como de dirigirlos, de seleccionar los mejores canales

de comunicación, mediante los cuales resuelven los conflictos que se presenten en la organización.

- **Control:** Después que se establecen las metas, se formulan los planes, se delinear los arreglos estructurales, se contrate, entrene y motive al personal, aún existe la posibilidad de que se haya cometido un error. Es en este punto donde se pone de manifiesto esta función, para monitorear las actividades y asegurar así que se está consiguiendo lo planeado y corregir a tiempo cualquier desviación significativa.

## **Habilidades de los gerentes**

Robertz Katz ha identificado 3 habilidades esenciales de los gerentes:

**1. Técnicas:** Es la habilidad de aplicar el conocimiento especializado o la experiencia adquirida. Muchas personas pueden poseer un alto grado de habilidades técnicas, sin embargo son incompetentes si se les observa desde el punto de vista interpersonal.

Un ejemplo de este tipo de habilidad es un individuo que estudió administración de empresas, con especialización en Finanzas, y al concluir con sus estudios ingresa a trabajar en el área de administración y finanzas de una corporación, en la que verterá todos los conocimientos que ha adquirido. Pero si es asignado en el área de marketing, lo más probable es que su rendimiento no sea el adecuado, pues no ha desarrollado esa habilidad técnica en cuanto a desarrollo de nuevos productos y servicios por ejemplo, en el que es necesario una formación especializada en este aspecto.

**2. Humanas:** Comprende la habilidad de trabajar con las demás personas, de entender y motivar a la gente de la organización, tanto de manera individual como en grupo.

**3. Conceptuales:** Consiste en la capacidad mental de analizar y diagnosticar situaciones complejas. Un ejemplo ocurre cuando se presenta un problema en la organización que requiere de una pronta solución, el gerente que se encuentra a cargo debe analizar de forma efectiva la situación problemática y tomar una decisión adecuada.

Dentro de este contexto **¿Qué es el comportamiento organizacional?** Lo podemos definir como el campo de estudio que se encarga de investigar el impacto que los individuos, los grupos y la estructura organizativa, tienen sobre el comportamiento en las organizaciones, con el fin de aplicar esta información al mejoramiento de la eficacia de la organización. Debido a que el CO tiene que

ver con las situaciones relacionadas con el empleo, no debería sorprender el énfasis del comportamiento en su relación con los empleados, el trabajo, la rotación de puestos, la productividad, el rendimiento de los subordinados y de la gerencia.

### **¿Reemplazo de la intuición con el estudio sistemático?**

La gran parte de las personas poseen creencias que con frecuencia no consiguen explicar el comportamiento que presenta la gente. Esas creencias, que comúnmente tienen las organizaciones, se presentan en las siguientes afirmaciones:

- Los trabajadores felices son los trabajadores más productivos en la organización.
- Si el jefe es amistoso, genera confianza y es accesible a la discusión de ideas a favor de la empresa, los subordinados a su vez son más productivos.
- Los mejores líderes son los que muestran un comportamiento consistente (unidad de vida).
- Las entrevistas constituyen herramientas eficaces y eficientes de selección, para obtener empleados con mejor rendimiento.
- Todos los individuos que forman parte de la organización, se caracterizan por desear un trabajo que le planteos nuevos retos a lo largo del tiempo.
- Se debe atemorizar a los subordinados para que desarrolle eficaz y eficientemente su trabajo.
- Los individuos trabajan más duro cuando se les pide hagan su mejor esfuerzo.
- Todos los individuos en la organización se encuentran motivados por el dinero.
- La mayor parte de la gente se interesa más por lo que ellos recibirán de sueldo que por el de los demás.
- Casi todos los grupos de trabajo eficaces no poseen conflictos.

Casi todos estos enunciados están basados en la intuición más que en realidades, y a su vez esa percepción puede distar mucho de lo que podría estar ocurriendo en nuestra organización. Es por esto que es necesario más que reemplazar la intuición, hay que complementarla con un estudio sistemático.

Debido a que la gente es diferente, podemos concluir que se necesita observar el CO en un marco de contingencia, haciendo uso de variables situacionales para moderar las relaciones causa – efecto.



## RETOS Y GENERACION DE OPORTUNIDADES

### La Diversidad

Incluye todas las formas obvias y las más sutiles en que difieren las personas. Inclusive hasta el aspecto más sencillo de la diversidad, como las capacidades y cualidades físicas, incluye varias características capaces de afectar el comportamiento individual o del equipo. Uno de los retos del en el CO es el de determinar si esos efectos cierran oportunidades y, por lo tanto se constituyen en antieconómicos y contra productivos, o en todo caso simplemente reflejan tolerancia de las diferencias o conducen a adoptar la diversidad como un recurso organizacional de valor añadido.

Otro reto es ayudar a desarrollar las capacidades individuales, de equipo y organizacionales para valorar y adoptar la diversidad como una fuente de creatividad y fortaleza.



**Categorías de la Diversidad:** Existen catorce categorías divididas en:

1. **Categorías Primarias:** Las personas influyen poco sobre estas características y son las siguientes:

- **Edad:** Número de años que una persona ha vivido y la generación en la que nació.
- **Raza:** Agrupaciones biológicas de la humanidad, a partir de diferencias físicas superficiales.
- **Aspectos étnicos:** Identificación con un grupo cultural que comparte tradiciones y herencias como origen nacional, idioma, religión, costumbres, etc. Algunas personas se identifican fuertemente con estas raíces culturales otras en cambio no.
- **Género:** Sexo biológico.
- **Capacidades y cualidades físicas:** Diversas características tales como el tipo de cuerpo, tamaño físico, características faciales, capacidades o

incapacidades específicas y los talentos o limitaciones, visibles o no, tanto físicas como mentales.

- **La orientación sexual y efectiva:** Sensaciones de atracción sexual hacia personas del mismo sexo o del opuesto.

2. **Categorías Secundarias:** Las personas tienen una mayor influencia relativa sobre ellas durante sus vidas cuando hacen elecciones.

- **Educación:** Comprende el aprendizaje y la capacitación formal e informal de la persona.
- **Experiencia de Trabajo:** El cargo y los puestos voluntarios que la persona ha tenido y el conjunto de organizaciones para las que ha trabajado.
- **Ingreso:** Condiciones económicas en las que creció la persona y la situación económica en la que se encuentra actualmente.
- **Estado Civil:** Situación de la persona como individuo que nunca se ha casado, que sí lo hizo, que se divorció o enviudó.
- **Creencias Religiosas:** Comprende las enseñanzas fundamentales recibidas sobre sus creencias y valores recibidos de prácticas religiosas
- **Ubicación geográfica:** La localidad o localidades en las que se crió la persona o donde pasó una parte importante de su vida, incluye tipos de comunidades y áreas urbanas en contraste con áreas rurales.
- **Estatus familiar:** El individuo ha tenido o no hijos y las circunstancias en que éstos se han criado.
- **Estilo de comportamiento:** La tendencia de la persona a pensar, sentir o actuar en una forma particular.

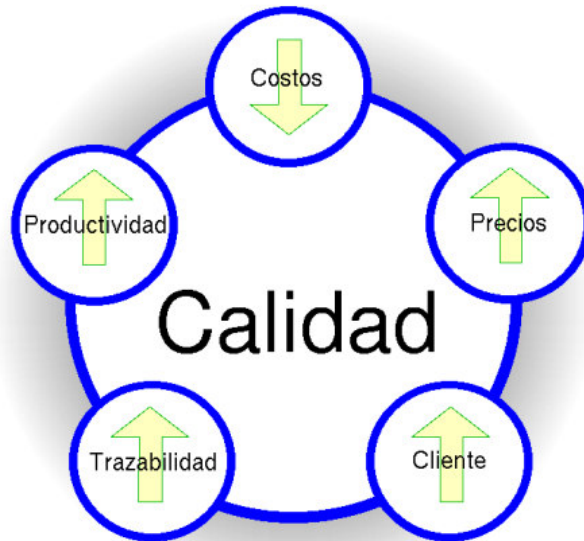
Otro aspecto muy importante de la diversidad es el que corresponde a la **diversidad de la fuerza laboral** que se refiere a la creciente heterogeneidad de las organizaciones con la inclusión de diferentes grupos, en términos de raza, género y etnicidad.

Esta diversidad posee implicaciones importantes para la práctica de la gerencia. Los gerentes necesitan cambiar su filosofía de amenazar a todos por igual, para reconocer las diferencias de tal forma que aseguren la retención de sus subordinados, produciendo una mayor productividad y la reducción de la discriminación.

Esto nos lleva a pensar que la diversidad, administrada de forma positiva, incrementa la creatividad y la innovación en las organizaciones, mejora la toma de decisiones ya que brinda diversas perspectivas sobre un problema. En los casos en que no es bien administrada se puede presentar un alto grado de rotación, una difícil comunicación así como una mayor cantidad de conflictos interpersonales.

## Orientación a la mejora de la calidad y la productividad

**Calidad:** La calidad constituye el total de las características de un producto o servicio que se relaciona con la capacidad de satisfacer determinadas necesidades.



En nuestro tiempo se hace imprescindible una mejoría de la calidad para que las organizaciones sigan siendo competitivas.

Un tema de suma relevancia para las organizaciones se refiere a cómo mejorar la calidad. En este sentido la **Administración de la Calidad total**, que es una filosofía organizacional y de estrategia a largo plazo, que hace que las continuas mejoras en la calidad sean responsabilidad de todos los empleados. Además propone que la gerencia debe estar dirigida por un constante logro de la satisfacción del cliente, mediante el mejoramiento continuo de todos los procesos de la organización. Esto incluye:

- Diseñar la calidad en los productos y servicios.
- Evitar defectos hasta el mayor grado posible y claro, corregir los que aparezcan.
- Mejorar continuamente la calidad de los bienes o servicios hasta que alcancen un grado económico y competitivo factible

Además tiene sus implicancias para el CO porque busca que los empleados piensen nuevamente lo que hacen y se involucren más en las decisiones del lugar de trabajo.

La ACT presenta las siguientes características:

- Enfoque intenso en el cliente.
- Interés por la mejora continua.
- Mejoramiento en la calidad de todo lo que la organización hace.
- Medición precisa.
- Facultad de empleados.
- Consideran a todos los recursos humanos como socios y básicos para su competitividad, lo que exige invertir en forma continua en el desarrollo de las capacidades y destrezas del empleado.
- La administración, en todos los niveles, brinda liderazgo positivo, dinámico, con objeto de fomentar un ambiente con estas características.

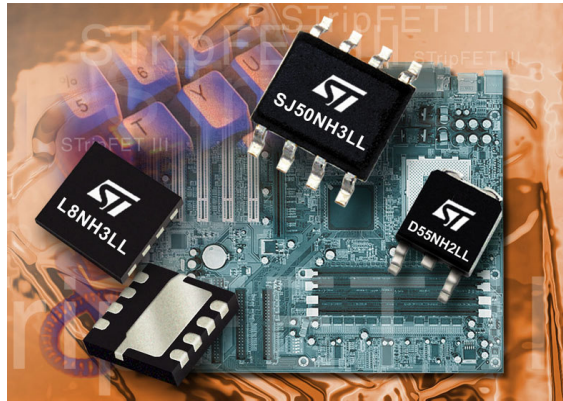
En estos tiempos de cambio rápido y drástico, se hace importante acercarse al mejoramiento de la calidad y la productividad, desde el punto de vista de cómo haríamos las cosas si empezáramos desde el principio. Esto se encuentra muy relacionado con lo que se conoce como **Reingeniería** que pide a los gerentes que reconsideren cómo debería hacerse el trabajo y la organización estructurada si fueran creadas de la nada.

**Tecnología:** En particular las tecnologías de la información que tienen base en computadoras, continúan revolucionando la forma en que:

- Se realizan las tareas
- Se estructuran las organizaciones
- Se atiende a los gerentes
- Se dirigen y administran los recursos humanos
- Se operan los sistemas de planeación y control
- Se comunican los empleados y establecen redes entre sí y con externos.
- Aprenden las personas y las empresas a innovar y a adaptar
- Se realizan muchas otras tareas.

El cambio tecnológico puede tener efectos positivos como productos y servicios de calidad más alta a costos más bajos, pero también llega a tener efectos negativos, como la restricción de la vida personal, el estrés relacionado con las computadoras y problemas de salud como cansancio de la vista, entre otros.

Se sugiere que la siguiente etapa en la evolución de las organizaciones de negocios sea la creación de **cybercorps**, es decir de empresas completamente conectadas mediante tecnologías avanzadas de información con base en computadoras; y que éstas sean ágiles, globales y cibernéticas. Con el término de organización cibernética se refiere a un organismo biológico, pero en lugar de estar compuesto por células, está formado de personas y electrónica.



Los sentidos de un Cybercops siempre se encuentran atentos, esto le permite anticiparse y reaccionar al ambiente que los rodea en tiempo real; se trata de un sistema abierto que emplea computadoras y vínculos de personas a personas para hacerlo más ágil. Se diseñó además para aprender y transformarse con rapidez, sé reinventa en forma continua para aprovechar las oportunidades. Internet e intranets son características principales de organizaciones avanzadas

### **Mejoramiento de las habilidades interpersonales**

Las habilidades interpersonales constituyen un aspecto muy importante en la eficacia gerencial. Existen algunas como una escucha eficaz, la forma adecuada de dar retroalimentación sobre el rendimiento, a delegar autoridad y crear equipos eficaces, entre otras.

### **La facultación como estrategia para desarrollar ventajas competitivas**

Los gerentes actualmente están permitiendo a los empleados poseer control total de sus trabajos. Se aplica mucho lo que se denomina equipos autoadministrados.

La **autoadministración** se refiere a la competencia fundamental que incluye la conciencia de uno mismo y de todo aquello que le rodea, la automotivación y la administración de la carrera profesional propia, conociendo como manejarse y adaptarse a situaciones cambiantes. Esta capacidad incluye las siguientes destrezas interrelacionadas:

- **Aprendizaje**, habilidad de ganar conocimiento a base de la experiencia diaria y de mantenerse al día de los desarrollos del campo en que se encuentre.

- **Administración personal del tiempo**, aptitud de manejar varias tareas al mismo tiempo, mediante la fijación de prioridades y la asignación de tiempo de manera eficiente.
- **Atributos personales**, comprenden diversas características personales que ayudan a hacer frente a las diarias situaciones de trabajo.
- **Normas éticas**, comprenden un conjunto de creencias y comportamientos que una persona aplica al hacer frente a situaciones que involucran juicios morales y de valor.

Hoy en día lo que está sucediendo es que los gerentes están facultando a los empleados, es decir los están poniendo a cargo de lo que ellos hacen, al hacer esto los gerentes están aprendiendo a dar el control, de modo tal que los empleados están aprendiendo a asumir la responsabilidad de su trabajo y a tomar las decisiones adecuadas; a través de esto se está cambiando los estilos de liderazgo, las relaciones de poder, la forma de diseñar el trabajo y al mismo tiempo la manera en que se estructuran las organizaciones.

### **Salir del status quo a través de la flexibilidad**

No es nada nuevo que los gerentes están interesados en el cambio, lo que sí es diferente actualmente es en el tiempo en que ocurren estos cambios.

Anteriormente los gerentes introducían un programa de cambio una o dos veces por década, actualmente el cambio se ha convertido en una actividad continua ya que están conscientes que el mejoramiento continuo solo se consigue en la medida en que se realicen cambios asiduamente.

La gerencia de hoy en día la podríamos describir como una que posee largos periodos de cambio continuo interrumpidos por periodos de estabilidad, esto se debe a que las labores actuales que los trabajadores realizan se encuentran en un estado de permanente flujo, por lo que los empleados tienen que actualizar sus conocimientos y habilidades perennemente para cumplir con lo que su trabajo necesita.

Actualmente los grupos de trabajo que se forman son temporales y se emplea cada vez más la rotación de empleados para cubrir tareas de trabajo que requieren un cambio constante.

Las organizaciones se encuentran en un estado de flujo, ya que continuamente reorganizan sus divisiones diversas, venden negocios con pobre rendimiento, reducen operaciones, subcontratan servicios y operaciones que no son importantes para otras organizaciones y contratan empleados temporales.

Por todo esto se constituye en tarea de los gerentes y de sus subordinados que aprendan a afrontar con la temporalidad, es decir con la flexibilidad, espontaneidad y la imposibilidad de predecir.

La innovación y el cambio es una competencia fundamental, que incluye la capacidad de pensar sobre el presente y sobre el futuro, e iniciar mejoras sobre la base de una evaluación sistemática de los riesgos de hacerlo. Esta capacidad incluye las siguientes destrezas interrelacionadas:

- **Conceptualización**, habilidad para combinar la información que proviene de diversas fuentes, integrarla en situaciones y contextos más generales y aplicarla a temas nuevos o en todo caso que sean más amplios. Los que tengan esta destreza tienen la posibilidad de identificar temas claves y diagnosticarlos.
- **Creatividad**, facultad de innovar y brindar soluciones novedosas a los problemas que se presenten, así como a iniciar y adaptarse al cambio; además incluye la opción de repensar las posiciones en juego, como respuesta a exigencias cambiantes que se presenten en la empresa o en algunos de sus departamentos.
- **Correr riesgos**, se refiere a la disposición de asumir contingencias razonables, reconociendo y capitalizando oportunidades, al mismo tiempo que se observa la posibilidad de resultados negativos y se supervisa el avance hacia las metas.
- **Creación de la visión**, se refiere a la posibilidad de comprender el potencial de una compañía o uno o más de sus departamentos e imagina rutas innovadoras que se puedan seguir.

Hoy en día la movilización e innovación se contempla como una capacidad principal y necesaria para las organizaciones.

### **Comportamiento ético**

Los temas éticos que enfrentan actualmente los gerentes y sus subordinados han aumentado en importancia, esto es porque se encuentran estimulados por la preocupación que posee el público sobre la manera en que se administran los negocios. La ética comprende valores que distinguen lo correcto de lo incorrecto, aunque está claro que el comportamiento ético en las empresas posee un componente legal, no siempre son aplicables conceptos absolutos.

Los miembros de las organizaciones están enfrentándose a **dilemas éticos**, que son las situaciones en las que se requiere se establezcan las conductas adecuadas y las que no lo son. Se presenta cuando la persona o el equipo tienen que tomar una decisión que incluye múltiples valores; no solo incluye elegir entre lo correcto y lo incorrecto, ya que lo opuesto de un valor tal vez pueda ser otro valor competidor. Los dilemas éticos se presentan algunas veces por presiones competitivas y de tiempo.



El gerente de la actualidad necesita crear un clima éticamente saludable para sus empleados, donde éstos puedan realizar su trabajo productivamente y además enfrenten en un mínimo grado la ambigüedad en lo que constituye un comportamiento adecuado o correcto del que no lo es.

### **DISCIPLINAS EN QUE SE APOYA EL CO**

Una forma común de comprender el Comportamiento Organizacional consiste en analizar las disciplinas que fundamentan la ciencia del comportamiento, sus aportaciones y unidades especiales de análisis. De acuerdo a esto se podría concluir que el Comportamiento Organizacional se ha adjudicado ideas, conceptos, métodos y conclusiones de otras disciplinas, especialmente de la Economía, la Psicología y la Sociología, la Administración, la Política Social, las Relaciones industriales, las internacionales y de la Ciencia de la Computación. Sin embargo muchas disciplinas académicas aún siguen contribuyendo al desarrollo del CO, esto por la cantidad de temas y problemas que ella abarca.

### **ALGUNOS PRINCIPIOS ABSOLUTOS EN EL CO**

Debido a que los seres humanos son complejos, cambian de actitudes y comportamientos en situaciones distintas y por lo tanto no son iguales, la habilidad para hacer generalizaciones sencillas, concretas y claras es limitada. Esto no significa que no se pueda ofrecer explicaciones razonables y precisas del comportamiento humano o en todo caso realizar predicciones válidas. Quiere decir sin embargo que los conceptos de CO deben reflejar condiciones situacionales o de contingencia que son aquellas que moderan la relación entre las variables independientes e independientes, y mejoran la correlación. Existen tres niveles de análisis de CO y a medida que pasamos del nivel individual al del grupo y al de los sistemas de la organización, avanzamos sistemáticamente en nuestro entendimiento del comportamiento en las organizaciones.



## MODELO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

### VARIABLES DEPENDIENTES:

Se refiere a los factores claves que usted quiere explicar o predecir y que son afectados por otros factores. Las variables dependientes son:

- **Productividad:** Se puede considerar una organización como productiva en la medida que logre sus metas y si lo hace transfiriendo los insumos a la producción al menor costo posible. Por lo tanto la productividad implica entendimiento tanto de la eficacia como de la eficiencia. El primer término se refiere a cumplir con las metas trazadas en la organización. La eficiencia es la relación existente entre el resultado eficaz y el insumo que se requiere para obtenerlo. Una compañía es eficaz cuando logra sus metas de ventas o la participación de mercado, pero su productividad también depende de lograr las metas de manera eficiente. Entre las medidas de tal eficiencia se encuentran el rendimiento sobre la inversión, las ganancias por ventas y la producción por hora de trabajo. Las medidas de productividad deben considerar también los costos incurridos en lograr la meta trazada, es decir aquí es donde entra a tallar la eficiencia.
- **Ausentismo:** Se refiere a la inasistencia de empleados al trabajo. Es innegable afirmar que es de suma importancia para la organización mantener bajos niveles de ausentismo, ya que sería imposible para ella lograr sus objetivos si los empleados no asisten a laborar, esto sobre todo en el caso de las organizaciones que dependen de una línea de producción, aquí el ausentismo puede provocar el paro general de la instalación. Los niveles de ausentismo por encima de los aceptables, afectan en la eficacia y eficiencia de toda la organización; pero en determinadas ocasiones las ausencias no se convierten en algo negativo para las organizaciones, por ejemplo cuando un empleado no asiste al trabajo por algún malestar grave, exceso de tensión, entre otros, es preferible que haya hecho esto porque de lo contrario su asistencia puede perjudicar su producción normal, esto se da en raros casos, generalmente las organizaciones se ven beneficiadas ante tasas de ausentismo bajas.
- **Rotación:** Se refiere al retiro constante ya sea voluntario o involuntario de los trabajadores en la organización. Una alta tasa de rotación puede entorpecer el funcionamiento eficiente de la organización, esto en los casos en que el personal que se va, posee conocimientos y experiencias que se requieren en la organización, y además se debe encontrar un

reemplazo al que debe prepararse para que asuma este puesto, es decir se está incurriendo en costos de reclutamiento, selección y entrenamiento.

Todas las organizaciones poseen determinada rotación, que hasta en algunos casos podría ser positiva porque se puede presentar la ocasión de reemplazar un individuo de bajo rendimiento por alguien que se encuentre mejor preparado, que tenga mejores habilidades, que posea una mayor motivación, etc.

Actualmente un nivel adecuado de rotación de empleados nuevos facilita la flexibilidad organizacional y la independencia del empleado y hasta se puede disminuir la necesidad de nuevos despidos. Aunque esto sería lo ideal, la rotación generalmente se encuentra relacionada con el despido de gente que la organización requiere, obstruyendo así su eficacia.

- **Satisfacción en el trabajo:** Es una actitud hacia el trabajo de uno; la diferencia entre la cantidad de recompensas que los empleados reciben y la cantidad que ellos consideran deben recibir. La idea que se posee que los empleados satisfechos son más productivos que los que no lo son ha sido creencia básica de los gerentes por largo tiempo. Es mucha la evidencia que debate esta relación, pues no solamente las sociedades deberían interesarse por la cantidad de vida, es decir por la alta productividad y adquisiciones de materiales; sino también por la calidad de vida. La satisfacción es un objetivo propio de la organización, no solo está relacionada de manera negativa con el ausentismo y la rotación sino que también las organizaciones deben brindar a sus empleados labores desafiantes e intrínsecamente recompensables.

### **Variables independientes**

Son la supuesta causa de algún cambio en las variables dependientes. Estas son:

- **Variables del nivel individual:** La gente que entra a las organizaciones lo hace con determinadas características que influirán en su comportamiento en el trabajo, tales como las características biográficas, las características de la personalidad, ciertos valores y actitudes y niveles de habilidad. Todas estas se encuentran por lo general intactas al momento del ingreso del individuo a la fuerza laboral, la gerencia casi no puede hacer nada para cambiarlas, no obstante tienen un impacto grande en el comportamiento del empleado.

- **Variables a nivel de grupo:** El comportamiento de la gente en grupo es más que la suma de todos los individuos que actúen a su manera, el comportamiento de la gente cuando se encuentra formando grupo es diferente al que muestran individualmente.
- **Variables a Nivel de Sistemas de Organización:** El CO logra su máximo nivel de complejidad al agregársele una estructura formal a nuestra comprensión preliminar del comportamiento del individuo y del grupo. Las organizaciones son más que la suma de los grupos que la integran.

El diseño de la organización formal, los procesos de trabajo, las políticas de RRHH de la organización y las prácticas, la cultura interna, entre otros, son temas que poseen un impacto en las variables dependientes ya mencionadas.

## Resumen

Todos los gerentes requieren desarrollar sus habilidades interpersonales, es decir las que se encuentran relacionadas con el trato con las demás personas, si lo que buscan es ser eficaces en lo que realizan.

El comportamiento organizacional constituye un campo de estudio que se encarga de estudiar el impacto que los individuos, los grupos y la estructura poseen en el comportamiento dentro de la organización, además aplica todo su conocimiento a hacer que las organizaciones trabajen de manera eficiente.

De manera específica el CO centra su estudio en la búsqueda de una mejora para la productividad que la organización presenta, así como para reducir las tasas de ausentismo y de rotación además busca los medios que se requieran para incrementar la satisfacción del empleado en su trabajo.

La mayoría de las personas poseen una serie de generalidades acerca del comportamiento de las personas, pues los gerentes no son la excepción, ellos consideran por ejemplo que sus trabajadores contentos son los productivos y que esta productividad se debe en gran medida a que su jefe sea amistoso y les brinde confianza; además creen que los líderes más efectivos son aquellos que presentan una posición constante aunque la situación varíe; entre muchas otras generalidades, de las cuales algunas podrían brindar conocimientos válidos al comportamiento que presentan las personas, pero la mayoría se encuentran equivocados. Existen determinadas consistencias que fundamentan el comportamiento de todos los individuos y que pueden identificarse para luego modificarse y de esta manera reflejar las diferencias de cada persona.

Otro tema que es importante se refiere al empleo de un estudio sistemático por parte del CO para de esta manera buscar una mejor predicción del comportamiento que se harían solo con el empleo de la intuición.

Como es lógico la gente que labora en las organizaciones es diferente, por lo que se requiere observar el CO desde el punto de vista de un marco de contingencia, haciendo empleo de variables situacionales para moderar las situaciones causa - efecto.

El CO ofrece de igual manera para los gerentes retos y oportunidades.

Reconoce que las diferencias que se presentan y proporcionan a los gerentes una ayuda para que comprendan que esta diversidad de la fuerza laboral y las prácticas, si es administrada de manera adecuada incrementa la creatividad y la innovación en las organizaciones, además de mejorar la toma de decisiones pues incrementan la posibilidad de brindar diversos puntos de vista a un tema específico.

El CO puede de igual forma ayuda a mejorar la calidad y la productividad normal que presenta el empleado y además muestra la manera en que los gerentes deben facultar a sus subordinados y de igual forma deben saber cómo

diseñar y poner en práctica programas de cambio, brinda conocimientos específicos para mejorar las habilidades interpersonales de los gerentes. En la actualidad vivimos en un tiempo de cambio constante, ante esto el CO ayuda a los gerentes a contender en un mundo donde todo es temporal. Por si fuera poco el CO brinda a los gerentes una guía de trabajo, donde se mantenga la ética como marco de referencia.

## Cuestionario

1. ¿Qué factores contribuyen a la formación de una organización?
2. ¿Quiénes son los gerentes?
3. ¿Qué funciones desempeñan dentro de una organización?
4. ¿Qué debe buscar un gerente en sus subordinados?
5. ¿Cómo influye la diversidad en los retos y oportunidades para el CO?
6. ¿Qué es y cuales son las características de la ATC?
7. ¿Cuáles son los efectos positivos y negativos del cambio tecnológico en las organizaciones?
8. ¿A que se denominan Cybercorps?
9. ¿Cuáles son las disciplinas que contribuyen al estudio del comportamiento organizacional?
10. ¿Por qué es importante identificar la diversidad laboral en el manejo de las organizaciones?

## CASO SUDAMERICANA

Sudamericana televisión, canal 5, es una empresa privada, cuyos socios mayoritarios eran Marco y Carlos Maggiolo, así como Giovanni Velasco.

Carlos Maggiolo debido a intereses personales y familiares, procede a vender sus acciones a Giovanni Velasco. Esta transacción lo convirtió en socio mayoritario de dicha empresa.

Giovanni Velasco tiene que salir del país prófugo por haberse relacionado e imputado actos de corrupción con el gobierno pasado.

A inicios del año 2003, Marco Maggiolo, aduciendo una compra ilícita del canal con dinero de la corrupción gobiernista, es que interpone una demanda para tener la administración del canal. Logra su objetivo y se hace cargo de la empresa.

A mediados del mes de julio, Fabricio Velasco, hijo de Giovanni Velasco, con un fallo judicial de la corte superior de Lima, procede a la toma de las instalaciones el canal. Encuentra una fuerte resistencia de la gente de Marco Maggiolo y logra hacerse cargo de las instalaciones de la Av. Junín, solamente quedando en poder de Marco Maggiolo las oficinas de la calle Alejandro Jurado y la transmisora del morro solar.

El 20 de julio de ese el ministerio de transportes y comunicaciones emite una resolución indicando la suspensión de la transmisión, por la utilización de equipos no autorizados que trasmitían en diferentes bandas. Existía una transmisión para la ciudad de Lima, vía microondas, de Marco Maggiolo y otra para provincias, vía satélite, de Fabricio Velasco.

Una semana después, después del retiro de los equipos en cuestión y de las declaraciones del presidente de la república en el sentido que el caso lo debería definir el poder judicial, se levanta dicha resolución y vuelven a operar las dos administraciones, transmitiendo tal igual como lo hacían antes de la suspensión, es decir con dos señales distintas.

Las declaraciones del presidente de la república, eran necesarias pues la opinión pública considerada que después del caso de Asia Televisión, en el que se involucraba la figura presidencial y que hasta la fecha no está aclarado si tiene una participación en el accionariado vía testaferros, la intervención en los asuntos de Sudamérica era evidentísima. Aun si según estudios de mercado, el 85% de la población considera que el presidente tiene intereses por participar como accionista, aunque a través de testaferros, de dicha empresa televisiva.

El 4 de agosto del 2003, el Ministerio Público inició una investigación penal contra los jueces del caso Sudamericana, suspendidos por haber emitido fallos contradictorios en torno a la administración del canal 20.

El 7 de agosto del mismo año el empresario Fabricio Velasco, hijo de Giovanni Velasco, denunció que se inscribió irregularmente en los Registros Públicos como único accionista de la codiciada empresa televisiva y además acusó a diversos funcionarios de la mencionada entidad de haberse coludido con el empresario para favorecerlo. La respuesta de Marco Maggiolo llegó mediante comunicado y negó tales imputaciones señalando que actuó conforme a ley. “Este es un acto ilegal y burdo. Marco Maggiolo se sigue burlando de la justicia y de todos en el país”, sostuvo un airado Marco Maggiolo durante una conferencia de prensa.

Juan Ramírez, Abogado de Velasco dijo que en la partida registral de Sudamérica numero 11024127, se inscribió ilegalmente una junta de accionistas, la cual se habría celebrado el 24 de abril del 2003, así como un libro falso de actas de junta de accionistas legalizado dolosamente. Esto le permitió a Marco Maggiolo, dijo, rebajar y aumentar el capital de la empresa de manera irregular para convertirse en el nuevo accionista mayoritario de la empresa. Y que tras consumar que lo calificó como “robo”, recibió el apoyo del poder político para inscribir ilegalmente este aumento de capital. “No es que los Registros Públicos se hayan hecho de la vista gorda, sino que ellos (el grupo de Fabricio fueron apoyados de manera ilegal”, agregó Fabricio Velasco. Ramírez dijo que demandará a los funcionarios implicados y al propio Marco Maggiolo dejando pendiente la posibilidad de reclamar la nulidad del asiento inscrito en Registros Públicos.

En su respuesta de Marco Maggiolo recién aludió que la empresa refleja un déficit superior al 50% del capital y que de acuerdo a la ley era su obligación realizar los ajustes correspondientes, es decir reducir el capital y proponer un aumento del mismo. Explicó que el anuncio de la convocatoria a la junta fue hecho por televisión y radio, así como publicado en diversos diarios como mandan los estatutos de la empresa. Preciso además que la junta se realizó cumpliendo todos los requisitos formales del caso, como lo exige la ley, procediendo conforme a ella a inscribir estos acuerdos en los Registros Públicos de Lima.

Un giro inesperado dio el Caso Sudamericana cuatro días después, el 11 de agosto, cuando sorpresivamente la administración que lidera Fabricio Velasco, recuperó el control total de la señal de Sudamericana Televisión. En una conferencia de prensa, Fabricio Velasco y compañía informaron que una resolución directoral del Ministerio de Transportes y Comunicaciones les permitió recuperar el control del Morro Solar y de la señal del canal. El empresario Marco Maggiolo, quien también se disputa el canal, calificó como un acto terrorista la toma del Morro Solar por parte de Fabricio Velasco.

Ramírez, abogado de Fabricio Velasco dijo que “la oficina principal y el control maestro de la empresa está en la sede de la avenida Junín y nunca debió



transmitirse desde Alejandro Jurado. Lo que estaba ocurriendo desde hace varios días a vista y paciencia del MTC es que se estaba transmitiendo ilegalmente una señal desde Alejandro Jurado”.

El 12 de agosto a las 07:58 de la mañana la señal de Canal 20 salió una vez más del aire para ser retomada veinte minutos después por la administración de Marco Maggiolo, una de las partes en disputa por el control de Sudamericana Televisión. Según dijo el conocido empresario, fue personal técnico quien retomó las instalaciones del Morro Solar. Fabricio Velasco quien la víspera había asumido el control de la señal, denunció que Marco Maggiolo logró apoderarse de la antena retransmisora del morro solar con la ayuda de efectivos de la Policía Nacional.

El Ministerio de Transportes y Comunicaciones invocó al Poder Judicial a dar solución inmediata al problema surgido entre los accionistas de Sudamericana Televisión. A través de un comunicada, reconoció que la Resolución directoral de 1996, a la que citó Fabricio Velasco para argumentar su acción sobre la señal de Sudatel, fue una resolución en la que se le da la señal, la que fue otorgada por un plazo de cinco años. Sin embargo, precisó que dicha renovación se encuentra en evaluación “por cuanto no existe una renovación automática”. Con relación a la utilización de la señal, anunció que se pronunciará oportunamente.

El comunicado señala que la Resolución Directoral N°0164-96-MTC, con fecha 2 de febrero de 1996, otorgó una autorización a Sudamericana Televisión para continuar operando un servicio fijo por satélite auxiliar a la radiodifusión por televisión de una estación transmisora en Lima y 23 estaciones receptoras; así como por televisión de 14 estaciones receptoras adicionales.

“Dicha autorización fue otorgada por un plazo de 5 años, renovable a solicitud de parte. La renovación de la referida autorización se encuentra en evaluación por cuanto no existe en este caso una renovación automática”, dice el MTC. Finalmente, en lo que respecta a la correcta utilización del espectro radioeléctrico, adelantó que se pronunciará oportunamente en el ámbito administrativo.

Aparentemente Fabricio Velasco, queriéndose basar en una resolución anterior que tenía en su poder y que no indica autorización a su administración para dirigir el canal, es que quería tomar el control de toda la empresa.

Como alternativa de solución para el problema, se propuso que A. Juan Barrantes gente de una empresa de consultoría tomase la administración de Sudamericana. Barrantes, afirmó estar dispuesto a ser el administrador judicial de Panamericana Televisión con la condición de que Fabricio Velasco y Marco Maggiolo lo acepten. “La condición fundamental es que ambas partes acepten que haya un tercero que administre el canal y al parecer el Sr. Marco Maggiolo no está de acuerdo” señaló.

Asimismo, dijo que una segunda condición es que queden claramente establecidas sus responsabilidades, obligaciones y atribuciones, porque no se trata de un negocio propio y asumirían las atribuciones que normalmente competen a un gerente y a un directorio. “Es una responsabilidad grande que tiene que estar clarísima”, finalizó. Al final no se llegó a ningún acuerdo al respecto, por continuar y agravarse las discrepancias entre los socios involucrados en el problema.

La Sala Civil permanente de la Corte Suprema, después de mucho esperar, resolvió que el Segundo Juzgado Civil del Cono Norte (el que le dio la administración a Marco Maggiolo) es quien tiene competencia en el caso de Sudamericana Televisión como era de esperarse, el grupo Velasco expresó su disconformidad con el fallo y aseguró que pedirá la anulación de la misma por considerar que la resolución es prevaricadora.

Es una conferencia de prensa desde la sede principal del canal en la avenida Junín, Fabricio Velasco dijo que de los 11 tomos que tiene el expediente, solo llegaron siete a la Corte Suprema. Denunció que los tomos restantes son los que corresponden a su parte en la que indicaba las razones por la que consideraban que el domicilio legal de Sudamericana Televisión no está en el cono norte.

Luego de varios días de espera, la Sala Civil permanente de la Corte Suprema confirmó que el Segundo Juzgado Civil del Cono Norte es quien tiene competencia en el caso de Sudamericana Televisión. Con esto procedería lo demandando por Marco Maggiolo y dejaría sin respaldo lo argumentado por el grupo de Fabricio Velasco. El presidente de la Corte Suprema había asegurado el pasado miércoles que el problema de la competencia en este caso se resolvería lo antes posible.

Momentos después, la abogada del empresario Marco Maggiolo, Claudia Perciva, manifestó su conformidad con la decisión: “Es un triunfo de la justicia, de los fueros del Poder Judicial y la Sala civil de la Corte Suprema ha determinado que es competente en este caso el Cono Norte. Eso echa por tierra todos los falsos argumentos de la defensa de Fabricio Velasco”.

## **SEGUNDA PARTE: EL INDIVIDUO**

### **Capítulo 2: Fundamentos del Comportamiento Individual**

#### **CARACTERÍSTICAS BIOGRÁFICAS**

Se refiere a características personales que son objetivas y cuya obtención es fácil a través de los registros de personal.

##### **Edad**

Existen tres razones por las que se torna importante el tema de edad y rendimiento, éstas son:

- La creencia de que el rendimiento en el trabajo disminuye con el incremento de la edad, sin importar que esto sea verdad o no, muchas personas actúan de acuerdo a este criterio.
- La realidad es que la fuerza laboral madura es menos productiva que la joven.
- La legislación reciente que existe en algunos países como Estados Unidos que prohíbe el retiro obligatorio.

Los dueños de las organizaciones hoy, por una parte observan en sus empleados mayores ciertas cualidades positivas tales como experiencia, el juicio, la marcada ética, y un claro compromiso con la calidad, pero también se encuentran con que ellos están carentes de flexibilidad y se resisten a la nueva tecnología, esto en las organizaciones actuales que buscan individuos adaptables y abiertos al cambio, se convierte en un aspecto negativo que evita su contratación, o en todo caso aumenta sus niveles de despido.

En la relación edad-rotación, mientras más viejo seas, menor es la probabilidad que renuncies a tu trabajo.

En referencia a edad-ausentismo, la mayoría de estudios muestran una relación inversa. Existen 2 tipos de ausentismo: El evitable que se refiere a empleados mayores, tienen tasas más bajas de éste que los jóvenes, por el hecho que saben que es difícil encontrar trabajo si lo pierden, y el inevitable, en el que se presenta que los empleados mayores tienen tasas más altas de éste, generalmente por problemas de salud.

En cuanto a la relación edad-satisfacción, la mayoría de estudios indica asociación entre ambos cuando menos hasta los 60 años. Otros han encontrado que la satisfacción tiende a incrementarse en forma continua entre los profesionales conforme envejecen, mientras que cae entre los que no lo son en la edad media y luego se incrementa nuevamente en los últimos años.

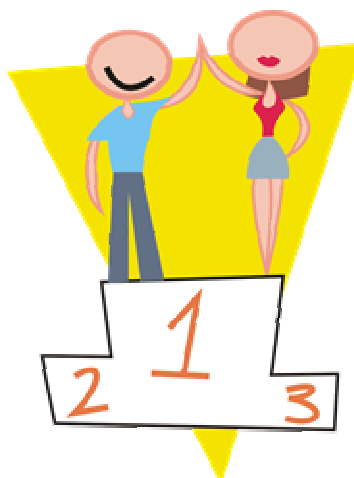
Y por último en la relación edad-productividad, se piensa que la persona mayor posee menor rendimiento, esto es relativo porque pueden poseer mayor productividad en determinadas áreas que la que posee una persona joven.

## **Género**

Entre hombres y mujeres existen pocas, si es que hay, diferencias que afecten su rendimiento en el trabajo, en todos los demás aspectos como habilidades en solucionar problemas, motivación, sociabilidad, dirección competitiva, entre otras, no se observan diferencias; de igual forma no existe ningún tipo de evidencia que indique que el género de un trabajador afecte la satisfacción en el trabajo. En lo que se puede encontrar diferencias, pero muy pequeñas, es en que las mujeres se encuentran más dispuestas a estar de acuerdo con la autoridad y que los hombres son más audaces y poseen más expectativas de éxito. Un tema en que se puede decir que difieren hombres y mujeres se presenta en el caso en que las mujeres posean niños pequeños en casa, pues puede que prefieran trabajar medio tiempo o buscarán trabajos con horarios flexibles o en todo caso buscarán trabajar a través de la distancia manteniendo comunicación permanente por red o vía electrónica.

En cuanto al género-ausentismo, las mujeres poseen una tasa de ausentismo mayor que la de los hombres, esto sucede muchas veces porque al poseer ella generalmente, la responsabilidad de la casa y la familia, al presentarse problemas con sus hijos o al tener otra emergencia en ella, ha sido ella la que tradicionalmente falta al trabajo, aunque actualmente una gran proporción de hombres está interesado por el cuidado y educación de sus hijos como las mujeres

En referencia al género-rotación, mientras que algunos han encontrado que las mujeres tienen mayores tasas de rotación, otros en cambio no, por lo que no se puede llegar a una conclusión.



## **Estado Civil**

Los empleados casados poseen poco nivel de ausencia al trabajo de igual manera poca rotación y se encuentran más satisfechos con el mismo en comparación con empleados solteros.

## **Antigüedad**

Se refiere al tiempo que se haya trabajado en un empleo en específico.

En cuanto a la relación antigüedad-productividad, se puede decir que existe una relación positiva entre ambos; puede considerarse como un buen pronosticador la experiencia laboral.

En el caso de la relación antigüedad-ausentismo, se encuentran negativamente asociados. Se puede considerar a la antigüedad como una variable explicativa del ausentismo.

Casi lo mismo ocurre con la relación antigüedad-rotación, en el que se puede considerar a la antigüedad como una variable explicativa de la rotación. Se encuentran negativamente asociadas. Los estudios demuestran que la antigüedad que un trabajador tuvo en un empleo anterior pronostica la rotación futura del mismo.

En referencia a la relación existente entre antigüedad-satisfacción, se encuentran positivamente asociadas, la antigüedad puede considerarse un pronosticador sólido y estable de la satisfacción en el trabajo que la edad cronológica.

## **HABILIDAD**

Es la capacidad que posee un individuo para llevar a cabo un trabajo, es un activo real de lo que uno puede realizar.

No todos fuimos creados igual. No todos poseemos habilidades desarrolladas, el hecho de no ser iguales en habilidades, no implica que algunos individuos sean en consecuencia inferior a otros, lo que expresa es que poseemos fortalezas y debilidades en términos de la habilidad que nos hace ser relativamente superiores o inferiores a los otros, al realizar determinadas tareas o actividades.

Desde el punto de vista de la administración lo que importa es saber cómo la gente difiere en cuanto a las habilidades que tienen y aplicar este concepto para aumentar la posibilidad de que un empleado se desempeñe bien en su trabajo.

## Modelo de Intervención en Formación y Desarrollo de Habilidades



### Habilidades intelectuales

Son aquellas que se necesitan en la realización de actividades mentales. Los tests de Coeficiente intelectual (CI), los tests de admisión, los tests de admisión para el postgrado en negocios, están diseñados para asegurarse de la habilidad intelectual de los individuos. Las dimensiones de la actividad intelectual son:

- **La aptitud numérica:** Habilidad para la velocidad y la precisión numérica.
- **La comprensión verbal:** Habilidad para comprender lo que se lee o se oye y la relación entre las palabras.
- **La velocidad perceptual:** Habilidad para identificar las similitudes y las diferencias que se pueden ver rápidamente y con precisión.
- **El razonamiento inductivo:** Habilidad de identificar la secuencia lógica de un problema en un problema y luego resolverlo.
- **El razonamiento deductivo:** Habilidad para usar la lógica y evaluar las implicancias de un argumento.

- **La visualización espacial:** Habilidad de imaginar la manera en que vería un objeto al cambiarle de posición en el espacio.
- **La memoria:** Habilidad de retener y recordar experiencias pasadas.

### **Habilidades Físicas**

Son aquellas que se necesitan para realizar tareas que demandan vigor, destreza manual, fortaleza y características parecidas.

Son nueve las habilidades físicas básicas que por lo general se requieren:

### **Factores de Fortaleza**

- **Fortaleza dinámica:** Habilidad para ejercer fuerza muscular en forma repetida o continua durante un tiempo.
- **Fortaleza del tronco:** Habilidad de ejercer fuerza muscular haciendo uso del músculo del tronco.
- **Fortaleza estática:** Habilidad de ejercer fuerza contra objetos externos.
- **Fortaleza explosiva:** Habilidad de gastar un máximo de energía en una o en una serie de actos explosivos.

### **Factores de Flexibilidad**

- **Flexibilidad de extensión:** Habilidad de mover los músculos del tronco y de la espalda tan lejos como sea posible.
- **Flexibilidad dinámica:** Habilidad de realizar movimientos rápidos y de flexión repetida.

### **Otros factores:**

- **Coordinación del cuerpo:** Habilidad de coordinar acciones simultáneas de partes diversas del cuerpo.
- **Equilibrio:** Habilidad de mantener el equilibrio
- **Vigor:** Habilidad para un esfuerzo máximo continuo por un largo tiempo.

Pero este enfoque no considera el hecho que el desempeño del empleado requiere de la interacción de dos.

Cuando una persona no posee las habilidades básicas para desempeñar un puesto, va a demostrar un rendimiento pobre, sin importar el hecho que se pueda encontrar motivado o no, o que presente una actitud positiva o no.

Cuando sucede el caso que las habilidades excedan los requerimientos del puesto, es probable que el rendimiento del trabajo sea el correcto, pero

llevarían a ineficiencias organizacionales, además se puede presentar un declive en la satisfacción del empleado, cuando el deseo que posee de aprovechar sus habilidades es fuerte y se ve frustrado por las limitaciones del trabajo.

## **PERSONALIDAD**

Se refiere con esto a un grupo estable de características y tendencias que determinan los puntos comunes y las diferencias en el comportamiento psicológico, refiriéndose con esto a pensamientos, sentimientos y acciones; de personas que coinciden en el tiempo, y no tan solo en el resultado de presiones sociales y biológicas del momento.

Se puede observar que encierra tres ideas de relevancia como:

- La definición no limita la influencia de la personalidad sólo a determinados comportamientos, a ciertas actitudes o determinadas personas, en contraste la teoría de la personalidad es una teoría general del comportamiento, es decir un intento por comprender o describir la totalidad del comportamiento durante el tiempo. Existen algunas personas que afirman que explicar el concepto de personalidad es tratar de explicar la esencia del ser humano.
- Con puntos comunes y diferencias se refiere a un aspecto importante del comportamiento humano. En cierto modo, la persona es como: Todas las demás personas, algunas otras personas y ninguna otra persona. Las teorías de la personalidad describen lo que las personas poseen en común y además aquello que las diferencia. Comprender la personalidad de un hombre consiste a distinguir lo que esa persona tienen en común con los demás, como aquello que lo hace ser única.
- Otros autores definen la personalidad como constante y con coincidencia en el tiempo. La mayor parte de las personas reconocen de manera intuitiva esta estabilidad. La personalidad que posee un individuo cambia con el transcurso del tiempo, a lo largo de la vida, aunque los cambios más relevantes se dan en la primera infancia.

### **Factores que se consideran determinantes de la personalidad**

**Herencia:** La creencia en una base biológica de la personalidad se encuentra basado en las ideas de muchas personas.

La oposición, que persiste en el tiempo, **naturaleza–crianza** en la teoría de la personalidad ha sido un gran desacuerdo sobre el grado hasta el que influyen los factores genéticos en la personalidad.





Algunos investigadores afirmaban que la personalidad se hereda, otros en cambio afirmaban que las experiencias de algunas personas determinaban su personalidad. En este sentido el pensamiento contemporáneo es más equitativo, y postula que tanto la herencia (biología) como el ambiente (experiencias) son importantes, aunque claro algunas características de la personalidad pueden recibir más influencia de un factor que de otro.

Algunos expertos establecen que la herencia establece límites al nivel de desarrollo de características y solo dentro de él, las fuerzas del ambiente determinan las características de la personalidad.

Un alcance interesante es el que afirma que es muy probable además que los seres humanos hayamos heredado algunas características que influirán sobre las elecciones de nuestra carrera profesional.

**Ambiente:** Los componentes ambientales que incluyen son:

- **Cultura:** Es la manera característica en que poblaciones distintas organizan sus vidas. Cumple un papel importante en la formación de la personalidad. Las personas que nacen en una cultura específica están expuestas a los valores de la familia, de la sociedad y a las normas de comportamiento aceptables. Es la encargada de definir la manera en que se deben desempeñar los papeles en la sociedad, así como también ayuda a establecer patrones amplios de similitud del comportamiento entre las personas. Por lo general existen diferencias extensas en los comportamientos de individuos, por esto no todas las personas reaccionan igual a las influencias culturales. En este tema es que muchas veces los gerentes pueden cometer errores pues consideran que sus subordinados son iguales a ellos, pues las personas poseen y muestran muchas diferencias importantes, inclusive las personas que se desarrollan en la misma cultura y que se han desarrollado en los mismos grupos sociales son diferentes.

- **Familia:** Conduce al individuo a participar socialmente en una cultura determinada; los padres y hermanos desempeñan un gran papel en la formación de la personalidad del individuo, así como también los demás miembros como tíos, primos, abuelos, entre otros. En algunos casos la carencia de uno de los padres puede afectar negativamente el desarrollo de los hijos a causa de tres aspectos:
  - Mediante sus comportamientos exponen situaciones que originan determinadas conductas.
  - Actúan como modelos de papeles con los que generalmente se identifican en gran medida los hijos.
  - Recompensan y castigan selectivamente algunos comportamientos.



Las condiciones en las que se encuentre la familia es una fuente de suma relevancia de diferencias de personalidad, pues esta influencia abarca aspectos como tamaño de la familia, al nivel socioeconómico, la raza, la religión, la ubicación geográfica y el orden de nacimiento dentro de la familia

- **Pertenencia a un grupo:** El primer grupo al que la mayor parte de personas pertenece es la familia, luego participa en muchos más a lo largo de su vida. Los cuantiosos papeles y experiencias por las que pasan los individuos en estos grupos son una fuente de diferencias en la personalidad.
- **Experiencias Vitales:** Las experiencias de cada una de las personas a lo largo de su vida, actúan como determinantes de la personalidad, un ejemplo claro sería el desarrollo de la autoestima que depende de

diferentes experiencias, como la oportunidad de lograr las metas y cumplir con las expectativas, las pruebas de la capacidad de influir sobre las demás personas, entre otros.

**Situación:** Influye en los efectos de la herencia y el ambiente de la personalidad. La personalidad que presenta una persona, aunque por lo general es estable, cambia en situaciones diferentes.

Lo que interesante es que las situaciones parecen diferir esencialmente en las restricciones que aplican sobre el comportamiento.

### **Características de la Personalidad**

Son aquellas características permanentes que describen el comportamiento de un individuo. En la medida que más consistentes sean y con más frecuencia se presente la característica en diferentes situaciones, más importante se vuelve al describir al individuo. Existen 16 factores de la personalidad que son fuentes del comportamiento de una persona.

1. Reservado vs. Extrovertido
2. Menos inteligente vs. Más inteligente
3. Sumiso vs. Dominante
4. Afectado por sentimientos vs. Estable emocionalmente
5. Serio vs. Alegre y afortunado
6. Egoísta vs. Consciente
7. Tímido vs. Aventurado
8. Realista vs. Sensitivo
9. Confiado vs. Suspicious
10. Práctico vs. Imaginativo
11. Directo vs. Astuto
12. Seguro de sí mismo vs. Aprensivo
13. Conservador vs. Experimentador
14. Dependiente del grupo vs. Autosuficiente
15. Sin control vs. Controlado
16. Relajado vs. Tenso

**Modelo de los Cinco Grandes de Myers—Briggs:** Comprende:

- **Extroversión:** Corresponde a la dimensión de la personalidad que describe a una persona comunicativa y además asertiva, con ritmo personal acelerado, expresivo mediante los gestos, de comportamiento firme, sociable y hábil en el juego.

- **Afabilidad:** Corresponde a la dimensión de la personalidad que describe a una persona no crítica, de comportamiento flexible, considerado, que además es carismático, cordial, compasivo y básicamente confiable.
- **Rectitud:** Dimensión que describe a una persona confiable, responsable, productiva, capaz de postergar la gratificación, no complaciente consigo misma, que presenta un comportamiento ético y que además posee altas aspiraciones.
- **Estabilidad Emocional:** Dimensión que caracteriza a una persona calmada, entusiasta, positiva, versus una persona tensa, nerviosa, deprimida y negativa.
- **Apertura a la Experiencia:** Dimensión que caracteriza a una persona en términos de la imaginación, la sensibilidad para el arte y el intelectualismo.

### **Particularidades de la Personalidad importantes para el CO**

**Lugar de Control:** Este término se refiere a la percepción que una persona posee acerca del origen de su destino. Puede ser:

- **Internos:** Indica que algunas personas se creen constructoras de su propio destino, es decir responsables de lo que les sucede.
- **Externos:** Se refiere a la percepción de algunas personas que consideran que no son capaces de controlar su destino, creen que lo que les sucede se debe a la oportunidad y al factor suerte.

**Maquiavelismo:** Proviene este nombre de Nicolás Maquiavelo, quien escribió acerca de cómo ganar y emplear el poder. Una persona que posee un alto grado de maquiavelismo es pragmática, mantiene una distancia emocional, cree que el fin justifica los medios y se mueve por la perspectiva que si algo funciona utilízalo.

Las personas con un alto grado de maquiavelismo, manipulan más y tienen menos probabilidad de ser persuadidos. También se ha encontrado que estas personas logran su plenitud cuando interactúan directamente con los demás individuos, cuando la situación en que se encuentran les permite improvisar y cuando el hecho de involucrarse emocionalmente con detalles irrelevantes para ganar distrae a los bajos en maquiavelismo.

De todo esto se puede concluir que los que poseen un alto grado de maquiavelismo, pueden ser aparentemente más productivos para ocupar trabajos en los que se requiere habilidades para negociar o que ofrecen recompensas atractivas por ganar, pero bajo el concepto de negociación ganar-

ganar, puede que parezca exitoso en una negociación, pero apenas su contraparte se da cuenta que lo ha manipulado y sienta que ha perdido, nunca más querrá volver a negociar y la empresa perderá un cliente a largo plazo. Esto a la larga perjudicará la sostenibilidad de la empresa.

**Autoestima:** Se refiere al grado en que un individuo se quiere o gusta o si no lo hace. Las personas con un alto nivel de autoestima se arriesgarán más en el momento que buscan un trabajo. Lo más probable es que elijan trabajos poco convencionales, en comparación con las personas con un bajo nivel de autoestima que por lo general, escogen trabajos convencionales. De igual manera los individuos con baja autoestima son más susceptibles a la influencia de los factores externos, son dependientes de recibir evaluaciones positivas por quienes se encuentran a su alrededor, es decir buscan que los demás lo aprueben y estarán dispuestos a conformarse con las creencias y procedimientos de las personas a quienes respetan, que son altos en autoestima.



**Automonitoreo:** Este término se refiere a la habilidad individual para ajustar su propio comportamiento a los factores situacionales externos. Las personas con un alto grado de automonitoreo son más sensibles a las pistas externas y pueden comportarse de manera diferente de acuerdo a la situación que se presente; además son hábiles para mostrar contradicciones en su imagen pública y privada. En contraste los de bajo monitoreo no lo pueden hacer, por lo general son consistentes en lo que se respecta a quiénes son y a lo que hacen. Los altos en monitoreo por lo general ponen más atención al comportamiento de otros y son más capaces de conformarse que los de bajo monitoreo. Los gerentes altos en monitoreo son más movidos en su carrera, reciben más ascensos.

**Toma de riesgos:** La propensión de las personas a asumir o evitar el riesgo ha demostrado tener un impacto en el tiempo, que lleva a los gerentes a tomar una decisión y en la cantidad de información que demandan para hacerlo. Los

gerentes que poseen un alto nivel de toma de riesgo, tomaron decisiones más rápidas y emplearon menos cantidad de información para decidir que los gerentes con baja calificación en toma de riesgos.

Es cierto que generalmente los gerentes se resisten al riesgo, sin embargo se tiene que tener en cuenta que existen diferencias individuales y además las exigencias de un puesto también cambian, por lo tanto se tiene que tener en consideración ambas. Un ejemplo a la propensión de toma de riesgos podría llevar a un rendimiento más eficaz a un gerente del área de finanzas de una organización, pues su trabajo demanda una toma de decisión rápida.

**Personalidad tipo A:** La persona con este tipo de personalidad por lo general está agresivamente implicada en una lucha crónica y permanente por lograr más y más en un tiempo corto, y si se le necesita, hacerlo contra los esfuerzos de otras cosas o personas. Operan bajo niveles de tensión que van de moderados a altos, se sujetan a una presión de tiempo más o menos permanente, se establecen una vida de fechas límites. Los trabajadores del tipo A son rápidos, acentúan en la cantidad; en los puestos gerenciales, los de este tipo muestran su capacidad trabajando jornadas grandes, toman decisiones ni brillantes ni triviales, por ser éstas rápidas; muy pocas veces son creativos, se apoyan en experiencias pasadas al enfrentar problemas, por lo que casi nunca modifican sus respuestas a desafíos determinados. Su comportamiento es factible de predecir en comparación con los del tipo B.

**Personalidad tipo B:** No posee ninguno de los rasgos de las personas con personalidad del tipo A; nunca sufren la exigencia del tiempo ni la impaciencia; no sienten hostilidad ni la necesidad de impresionar a los demás con sus logros si es que la situación no lo merece; juegan para relajarse y divertirse y pueden además trabajar sin nerviosismo y relajarse sin sentir culpa.

Parece que las personas con este tipo de personalidad logra llegar más arriba en una organización que los del tipo A, pues los ascensos en las organizaciones corporativas y profesionales se dan de manera predominante a los sabios, en lugar de los que son sencillamente impulsivos; a los que son cautos en vez de los que son hostiles, y a aquellos que son creativos en vez de los que son simplemente rápidos.

### **Ajuste entre las personalidades y los trabajos**

El interés primordial de los profesionales de personal y recursos humanos es la simple relación entre la personalidad y el comportamiento relacionado con el trabajo. En este sentido la discusión sobre los atributos de la personalidad, tiene conclusiones que se estimaron para reconocer que las exigencias del trabajo, moderaban la correspondencia entre la tenencia de la característica de

la personalidad y el desempeño en el trabajo. La preocupación por el acoplamiento entre las personalidades y los requerimientos del trabajo se encuentra pronunciada en la **Teoría de la compatibilidad entre la personalidad y el trabajo** de John Holland, que identifica seis tipos de personalidad y además expone que el ajuste entre el tipo de personalidad y el ambiente ocupacional determina la satisfacción en el trabajo y la rotación.

La Teoría sostiene que la satisfacción es más alta y la rotación más baja cuando la personalidad y la ocupación se encuentran de acuerdo. Los individuos sociales deben estar en trabajos sociales, la gente creativa en trabajos creativos y así sucesivamente. Un sujeto realista en un trabajo social es la situación más incongruente posible. Los puntos clave de este modelo son:

- Parece que hay diferencias intrínsecas en la personalidad entre los individuos.
- Hay diferentes tipos de trabajo.
- La gente que posee un tipo de trabajo que es congruente con el tipo de personalidad que posee, debe estar más satisfecha y con menos probabilidad de renunciar voluntariamente que las personas con un trabajo incongruente con su personalidad.

## **APRENDIZAJE**

Se refiere con este término a un cambio más o menos persistente en la frecuencia con la que ocurre un comportamiento individual determinado. El gerente de una organización quiere que sus subordinados aprendan y pongan en práctica comportamientos de trabajo productivos. Se puede decir que el aprendizaje de comportamientos de trabajo depende en gran medida de factores del medio ambiente, por este hecho es tarea de los gerentes brindar experiencias de aprendizaje en un ambiente que incentive comportamientos que la organización desea, en los empleados. En el ambiente de trabajo el aprendizaje se puede dar a través de:



**Condicionamiento Clásico:** Se refiere al proceso a través del cual las personas aprenden a unir el valor de la información proveniente de un estímulo neutral, con un estímulo que no causaría una respuesta de manera natural; es probable que esta respuesta no esté bajo el control consciente de la persona misma. En el proceso de condicionamiento clásico, un estímulo no condicionado, es decir un acontecimiento ambiental, produce una respuesta natural. Entonces, un acontecimiento ambiental neutral, “estímulo condicionado”, se asocia con el estímulo no condicionado que provoca el comportamiento. Con el paso de tiempo el estímulo condicionado por sí solo provocará el comportamiento, es decir una “respuesta condicionada”. Esta teoría se desarrolló por el fisiólogo Iván Pavlov, para enseñar a perros a salivar en respuesta al sonido de la campana. Un procedimiento quirúrgico simple permitió a Pavlov medir con cuidado la cantidad de saliva producida por un perro. Cuando Pavlov le presentaba al perro una pieza de carne, el perro mostraba un aumento en la salivación; al sostener Pavlov la carne y sencillamente sonaba la campana, el animal no salivaba. Por esto Pavlov comenzó a unir la carne y el sonido de la campana. Luego de escuchar continuamente la campana antes de recibir la comida, el perro comenzó a salivar tan pronto la campana sonara, con el paso del tiempo, el animal salivaría con el simple sonido de la campana, hasta cuando no se ofreciera comida. Por lo tanto el perro había aprendido a responder al sonido de la campana. En este experimento la carne fue un **estímulo incondicionado**, la reacción que se daba siempre que el estímulo incondicionado se presentara es la **respuesta incondicionada**; la campana fue el **estímulo condicionado**, a pesar que originariamente fue neutral; al salivar el perro a la simple reacción de la campana se presentaba una **respuesta condicionada**.

**Condicionamiento operante:** Las personas aprenden a comportarse para lograr algo que quieren o impedir algo que no quieren. El comportamiento operante es voluntario o aprendido en comparación con el reflejo. La propensión a repetir tal comportamiento se encuentra influenciado por el refuerzo o la carencia de refuerzo; traídos por los efectos del comportamiento. El refuerzo robustece un comportamiento y aumenta la posibilidad de que lo repita.

Su descubridor fue el psicólogo B.F. Skinner. Sustentó que originar consecuencias satisfactorias para seguir formas definidas de comportamiento, aumentaría la frecuencia de ese comportamiento; y si un comportamiento no se refuerza de manera positiva, decrecerá la posibilidad de que se repita.

**Aprendizaje social:** Esta teoría es una amplificación del condicionamiento operante. Los individuos además aprenden mediante la observación o a través de la experiencia, es decir admite la importancia que posee la percepción en el



aprendizaje. Las personas responden la manera en que ellos perciben y definen las consecuencias mas no las consecuencias objetivas en sí mismas. Son cuatro los procesos que existen que influyen un aprendizaje social:

- **Procesos de atención:** Los individuos aprenden de un modelo cuando distinguen y ponen atención a sus características más relevantes; esto porque por lo general las personas se influyen por modelos que les parecen atractivos, disponibles y relevantes en su apreciación.
- **Procesos de retención:** La influencia de un determinado modelo depende de lo bien que la persona recuerde la acción del modelo, cuando éste ya no se encuentre a su alcance.
- **Procesos de retención motora:** Al observar una persona un nuevo comportamiento al ver un modelo, esta observación debe convertirse en un actuar, si es capaz de hacer esto, entonces manifiesta que puede ejecutar las actividades modeladas.
- **Procesos de reforzamiento:** Los individuos se encuentran más motivados a mostrar el comportamiento modelado si se brindan incentivos que les agraden. Los procesos reforzados de manera positiva recibirán más atención, poseerán mejor aprendizaje y se ejecutarán con mayor frecuencia.

### **Moldeamiento: un instrumento gerencial**

Como es lógico el aprendizaje se da en todo momento, por lo tanto también ocurre en el trabajo, por lo que es un interés para los gerentes el hecho que cómo pueden hacer para enseñar a sus empleados a adoptar conductas que beneficien a la organización.

### **Métodos de moldeamiento de la conducta**

Son cuatro las maneras en que se moldea el comportamiento:

- **Reforzamiento positivo:** Consiste en brindar una consecuencia positiva luego de haberse presentado un comportamiento deseado, es decir luego de lograr las metas de la organización.
- **Reforzamiento negativo:** Se presenta cuando el comportamiento deseado del empleado elimina un comportamiento desagradable que le antecede. No se debe confundir con el castigo, pues este reforzamiento si bien es cierto también emplea sucesos desagradables para influir sobre el comportamiento, además se emplea para incrementar la

frecuencia de un comportamiento deseado, el castigo no realiza esto último.

- **Castigo:** Se presenta cuando un hecho desagradable sigue a un comportamiento y al hacer esto se disminuye la frecuencia del mismo, es decir disminuye la frecuencia del comportamiento indeseable.
- **Extinción:** Que se refiere a hecho de eliminar cualquier reforzamiento que mantiene un comportamiento.

### **Programas de Reforzamiento**

**Reforzamiento Continuo:** Quiere decir que el comportamiento se refuerza a medida que ocurre y se refuerza con un programa más sencillo.

Generalmente el reconocimiento verbal y las recompensas materiales no se aplican mediante un programa continuo. Pero la mayoría de los gerentes que supervisan empleados que no son vendedores, pocas veces tienen la posibilidad de emplear un reforzador cada vez que sus empleados manifiesten un comportamiento deseado; en consecuencia lo natural es que el comportamiento se refuerce de manera intermitente.

**Reforzamiento intermitente:** Un reforzador se aplica después de transcurrido algún comportamiento deseado, pero no de todos.

## RESUMEN

**Características Biográficas:** Ellas se encuentran en los registros del personal, además están disponibles para los gerentes. Las conclusiones a las que se puede llegar son que la edad aparentemente no mantiene ninguna relación con la productividad; los empleados mayores y los que tiene más experiencia se encuentran menos probables a renunciar; los empleados casados poseen pocas ausencias a su lugar de trabajo, de igual manera una menor tasa de rotación y además reportan más satisfacción en el trabajo que los empleados que se mantienen solteros. Otro aspecto que se encuentra es que por lo general las mujeres poseen una mayor tasa de ausentismo al trabajo que los hombres, esto porque por lo general son ellas las que se encuentran a cargo del hogar, aunque con el paso de los años esto está cambiando. Toda esta información le ayuda al gerente a elegir entre los diversos solicitantes a un puesto determinado de la organización.

**Habilidad:** Influye de modo directo en el nivel de rendimiento y satisfacción de los trabajadores mediante la habilidad de adaptarse a un determinado trabajo. Los gerentes por lo general desean conseguir un ajuste compatible, para lograr esto lo que deben hacer es en primer lugar realizar un proceso de selección efectivo para que así se mejore la compatibilidad; un análisis del trabajo dará información acerca de los trabajos que se tiene en la actualidad y las habilidades que deben poseer los individuos que deseen ocupar esos puestos. En segundo lugar las decisiones de promoción y transferencia que afectan a individuos que ya se encuentran trabajando en la organización deben reflejar las habilidades de los aspirantes. Además se debe tener cuidado al evaluar las habilidades críticas que los beneficiarios requerirán en el puesto y acoplarlas con el personal de la organización. En tercer lugar el equilibrio se consigue por el arreglo del trabajo para acoplar mejor las habilidades del interesado. Las renovaciones pueden hacerse en el puesto, mientras no tengan una repercusión importante en las actividades esenciales del trabajo, se adapta mejor a los talentos del empleado.

Por último una alternativa es brindar entrenamiento a los empleados, tanto a los aspirantes a un puesto como a los ocupantes de un puesto actualmente; para que así se mantengan sus habilidades se mantengan al día o en todo caso adquieran nuevas, manteniéndose a la par con el cambio.

**Personalidad:** Puede mejorar las decisiones de contratación, trasposos y ascensos; esto se debe a que las características de la personalidad originan parámetros para el comportamiento de las personas, de igual manera forman un marco pronosticador del comportamiento. Por ejemplo una persona creativa,

con gran capacidad de imaginación, suspicaz muy bien podría trabajar en el área de publicidad o marketing de la organización.

Sin embargo no se puede pronosticar qué prototipo de persona tendrá un alto desempeño en una determinada área con base a las características de la personalidad, pero sí puede ayudar a optimizar el ajuste al puesto; esto a su vez lleva a disminuir el grado de rotación y a aumentar la satisfacción en el trabajo.

**Aprendizaje:** Se evidencia en cualquier cambio que se pueda ver en los individuos.

El reforzamiento positivo, es un instrumento que se emplea para cambiar el comportamiento; al reconocer y recompensar los comportamientos que incrementan el rendimiento, se está haciendo que aumenten las posibilidades de que se repita.

El reforzamiento es un instrumento más efectivo que el castigo, ya que a pesar de que el castigo acaba con el comportamiento no deseado rápidamente, el comportamiento castigado tiende a ser eliminado solo temporalmente; además que podría originar que el individuo disminuya su autoestima, que falte a laborar o que aumente la rotación; o que se resientan con su jefe.

Los jefes deberían esperar que los trabajadores los vieran como modelos, por lo tanto ellos son los que deben dar el ejemplo con comportamientos que esperan ver en sus empleados.

## CUESTIONARIO

1. ¿Cómo se relaciona la edad con la productividad?
2. ¿Existe diferencia entre hombres y mujeres en cuanto a habilidades, capacidad de solución de problemas, motivación?
3. ¿Qué condiciona el ausentismo en los hombres y las mujeres?
4. ¿Qué son habilidades y cuales son?
5. ¿Qué es la personalidad?
6. ¿Qué variables determinan la personalidad?
7. ¿En que beneficia a ingerente conocer la personalidad de sus subordinados?
8. ¿Cuáles son las características de la personalidad?
9. ¿Qué es aprendizaje?
10. ¿Cómo puede moldear un gerente la conducta de sus empleados?

## **CASO INSTITUCIÓN ESTATAL REFORMADORA**

La institución estatal reformadora, es un ente rector del ministerio de justicia de nuestro país, cuyos objetivos son reeducar, rehabilitar y reintegrar a la sociedad a cualquier persona que haya delinquido. Cuenta con delegaciones a nivel de todo el Perú. Cada uno de estas se encuentra bajo la jurisdicción de su dirección regional, según su respectiva ubicación.

La institución estatal reformadora, se ve en la imperiosa necesidad de modernizar la organización y sus estructuras frente, al auge en estos últimos años de la corrupción, así como la desorganización que se ha apoderado de la institución, lo que provoca que hasta la fecha no se esté cumpliendo con los objetivos de la misma.

Un tema de gran relevancia en estos últimos tiempos es el desarrollo del conocimiento como una variante del desarrollo de las organizaciones a lo cual por supuesto, no esta ajena la IER al mundo globalizado en el que nos vemos inmerso. Es así, que basándose en este concepto y muchos otros relacionados, es que inicia la capacitación de su personal con el fin de estar en la posibilidad de lograr esos objetivos organizacionales que necesita concretar la institución. A dicha capacitación tienen acceso todos aquellos que han destacado de alguna u otra manera, durante su tiempo de servicio dentro de la institución. En consonancia con el ingreso cada vez mayor de las mujeres en la organización y al buen desempeño de estas, son varias de estas trabajadoras que logran ser seleccionadas para importantes ciclos de capacitación, de los cuales se dicen deberán emerger los nuevos líderes que, a través de un proceso de transición deberán iniciar la época del CAMBIO EN LA INSTITUCIÓN. Es necesario agregar que el ingreso de las mujeres a esta nueva etapa de cambio, es posible gracias al poder que les otorga el conocimiento.

La capacitación se llevo a cabo en la ciudad de Lima a donde viajaron las personas seleccionadas, y se internaron por un periodo de un año en la escuela CAME donde se les entreno en altos estudios de administración penitenciaria.

Culminado el ciclo de capacitación, los más importantes puestos a ocupar en la organización serán para aquellos que lograron los puntajes más elevados y que además posean otras características compatibles con el perfil de cada cargo. Para sorpresa de todos mayoría de las personas seleccionadas fueron mujeres.

Las personas, más destacadas en su pase por esta escuela de capacitación, se hicieron acreedoras a una beca para realizar estudios en Japón por un periodo de 4 meses (ciudad donde se encuentran las instituciones penitenciarias más eficaces del mundo).

Fueron acreedoras a estas becas un grupo de trabajadores, que a su vez también fueron en su mayoría mujeres, entre ellas la señora Justa Peñarrieta, quien a su retorno, fue colocada a la dirección del de un penal de hombres conformado por una población penal de 1000 internos.

Dadas las características de la institución la cual por su naturaleza de funciones esta relacionado a la seguridad, se creía que solo los hombres podrían gerenciar, pues el uso de la fuerza fue el sello de sus acciones. Este hecho motivo el gran rechazo a recibir a las mujeres como responsables de la institución, siendo incluso motivo de burlas, desplantes y las peores discriminaciones, para su gestión.

El personal se preguntaba ¿Cómo es posible que una mujer esté a cargo de un penal conformado por más de 1000 internos hombres? Sin embargo una vez establecida en el cargo demostró con su gestión que estaba preparada para responder al reto que le significo ocupar un cargo jamás desempeñados por Mujeres, sino que además los frutos de su gestión estuvieron caracterizados por : Honradez ( toda vez que la corrupción estaba muy arraigada e inclusive en las altas esferas del gobierno local, regional y hasta central, y frente a ella la lucha desarrollada a pesar de ser constante, los resultados todavía eran muy insignificantes y en algunos casos esta situación fue motivo de deserción), cambios en la estructura de la organización bajo su mando que produjo mejores resultados, así como metas jamás logradas. Además se observó mayor capacidad de gestión, mejoramiento de la imagen de la institución ante la sociedad, lo que originó la creación de una red de apoyo institucional que permitía lograr las metas planteadas. Por estos resultados, puestos de dirección y de administración de centro penitenciarios fueron asignados a mujeres a lo largo de todo el país.

Sin embargo y contrariamente al hecho de que se avanzó mucho a pesar de los constantes hostigamientos, algunas de las administradoras de los penales, después de un tiempo, fueron retiradas de sus cargos paulatinamente. Algunas rotaron hacía penales más pequeños y otras regresaron a sus cargos antiguos. Este proceso de capacitación al personal de la Institución Estatal Penitenciaria se inicio en el año 1999. En el se llegaron a interesantes conclusiones y una de las más acertadas, aunque poco valoradas por los altos funcionarios que iniciaron los procesos de mejoramiento, fue el de incluir a mujeres en puestos de dirección y administración de diversos penales en todo el país, por su alta capacidad de gestión, honradez y excelente calidad de trabajo. Este reconocimiento a la capacidad de la mujer, aunque corto, se considera un gran avance en el sistema penitenciario de nuestro país. Desde ese entonces hasta la fecha han pasado muchos funcionarios en las más altas esferas de la organización, muchos de los cuales no han compartido la idea de asignar a mujeres en los mas altos cargos, generalmente por no complicarse en caso de algún error que se pudiera cometer, por el hecho que los empleados no tiene

todavía esa cultura, le achacarían todos los malos procedimientos que se pudieran cometer, al personal femenino. En conclusión, la decisión de trabajar con mujeres en puestos claves y de toma de decisiones podría causar más problemas que soluciones para la gestión de cualquier alto funcionario e inclusive acabar con su carrera política. Sin embargo, a pesar de todos los argumentos sin base real y frente a los resultados de la gestión de las mujeres en la institución, hoy las tenemos cosechando los frutos en su corta gestión en el sector.



## Capítulo 3: Percepción y toma Individual de Decisiones

### CONCEPTUALIZACION E IMPORTANCIA

**Percepción:** Se refiere a la selección y organización de estímulos del medio ambiente para brindar experiencias significativas a las personas que los experimenta; además incluye la búsqueda, la obtención y el procesamiento de información. Puede definirse como un proceso psicológico por el que los individuos reúnen información del medio, a fin de darle un significado a su ambiente. Por lo tanto, es relevante en el sentido que lo que importa para el comportamiento es la realidad, en la manera en que es percibido por el individuo.

#### Factores que influyen en la percepción

**El preceptor:** Lo que ve una persona se encuentra afectada por las características que posee la misma.

Entre las características personales más importantes encontramos:

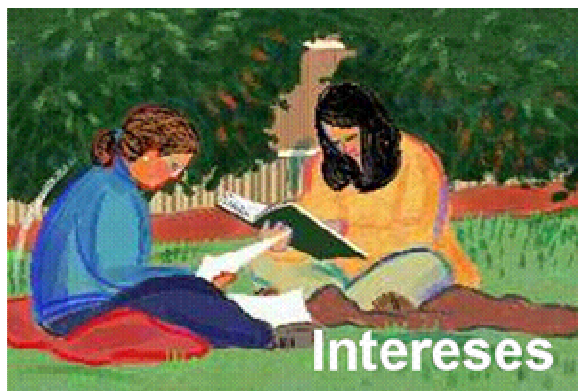
- **Las Actitudes:** Dos individuos pueden estar observando exactamente la misma cosa, pero cada una de ellas la interpretará de modo diferente. Una gran razón para esto, es que las personas poseen actitudes desiguales.



- **Las Motivaciones:** También se llaman necesidades no satisfechas. Cumplen un papel muy importante en la determinación de lo que la persona percibe. Las necesidades y los deseos más indispensables de un individuo, pueden influir en la percepción en un momento determinado. Por lo general, las personas perciben las cosas que prometen contribuir a satisfacer sus requerimientos y que en el pasado fueron placenteras.



- **Los Intereses:** Si usted vive en Perú y ha ganado una beca para estudiar un doctorado en ciencias en EE.UU., por una investigación realizada y que beneficiada a población mundial en general, lo más probable es que se inscriba en un curso para aprender inglés, pues si no lo domina no va a poder seguir sus estudios en ese país. De otro modo, no se le hubiera tal vez ocurrido estudiar otro idioma. Este ejemplo ilustra que el enfoque de nuestra atención aparentemente está influenciado por nuestros propios intereses, y al ser los mismos diversos de una persona a otra, de igual manera será diferente lo que un individuo advierta en una situación de lo que otros perciban.



- **Las experiencias pasadas:** Los individuos perciben aquellas cosas que se pueden relacionar, no obstante en muchas circunstancias, las experiencias pasadas actuarán incapacitando el interés de un objeto determinado. Por lo que todo aquello que nunca se ha experimentado es más notorio que aquello que ya se había percibido. Por ejemplo supongamos que usted es un maestro universitario, es más posible que usted descubra una cara nueva en su clase a pesar que ésta es muy numerosa.

- **Las expectativas:** Ellas pueden deformar las percepciones de un individuo de lo que advertirá en lo que espera ver. Por ejemplo si lo que espera ver es un gerente general de una empresa preocupado por sus subordinados, con seguridad eso es lo que usted percibirá, sin importar las características reales.



**El Objetivo:** Las características que tienen el objeto que se está observando puede causar una influencia en lo que las personas perciben. Por ejemplo en un grupo de niños, es más probable que usted note a los más altos, o a los más pequeños.

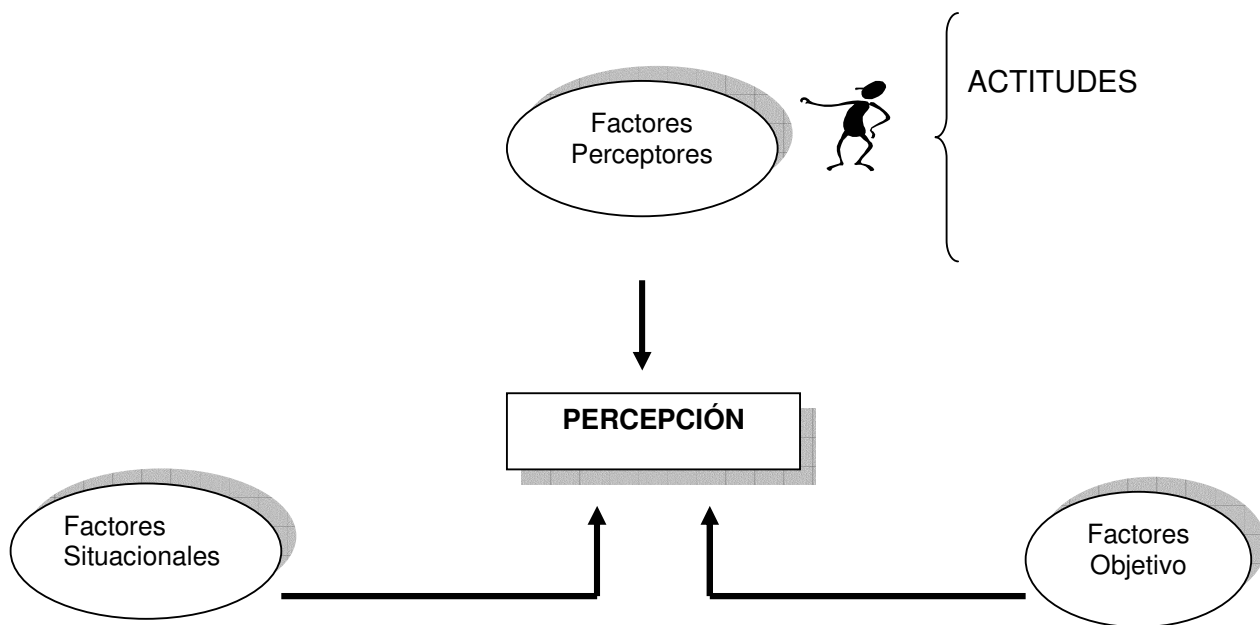
Los objetivos no se ven en aislamiento, por lo que la relación de éste con su pasado influye en la percepción, de igual manera que la predisposición de la propia persona a reunir las cosas iguales o similares.

Lo que los individuos ven depende en gran medida de cómo separamos la figura de su fondo general, por ejemplo cuando vemos una persona, lo que se observa es una forma determinada y no una mancha.

Los objetos que se encuentran contiguos entre ellos se inclinarán a ser percibidos unidos más que alejados.

Con frecuencia los individuos tienden a juntar objetos o sucesos que no mantienen ninguna relación entre sí, esto porque se encuentran cercanos de manera física o por el tiempo.

**La situación:** El contexto en el cual se ven las cosas o sucesos también juega un papel importante, ya que todo aquello que se encuentra en el ambiente influye en nuestras percepciones, por ejemplo puede que no distinga a un fanático, vestido y maquillado con los colores de su equipo de fútbol, en el estadio en medio de un gran partido, pero si lo encuentra en la calle solo se percatará de su presencia, como nos podemos dar cuenta el objetivo y el preceptor son los mismos, lo que ha variado es la situación.



## TEORÍA DE LA ATRIBUCIÓN

Ha sido planteada para realizar explicaciones acerca de las maneras en que se juzga de forma diferente a las personas, dependiendo de que significado se aplique a un comportamiento dado. De modo específico determina si un comportamiento observado fue causado ya sea interna o externamente. Los comportamientos causados internamente son aquellos que se consideran que está bajo el control de la propia persona, en cambio los comportamientos causados de forma externa se consideran que son el resultado de causas externas. Por ejemplo si un joven gana en una competencia de carreras, usted podría decir que fue porque entrenó mucho y se preparó con constancia. Esto sería una atribución interna. Sin embargo si usted atribuye el hecho que el joven haya ganado la competencia a que no hubo competencia, que los demás participantes no se encontraban preparados, entonces usted estaría aplicando una atribución externa.

Entre los factores que influyen en esta determinación se encuentra:

- **Distintividad:** Una persona muestra diversos comportamientos en distintas situaciones. Si el comportamiento que presenta una persona es inusual, por lo general se le dará al comportamiento una atribución externa. Si no es inusual, lo más seguro es que sea juzgada como interna.
- **Consenso:** Se da cuando todas las personas responden de la misma forma ante situaciones que son parecidas. Si el consenso es alto, entonces la atribución que se espera es externa, si es baja es interna.

- **Consistencia:** Se refiere al hecho que una persona responda de la misma manera a pesar del paso del tiempo. Si existe una alta consistencia la causa de la atribución es interna, en caso que sea baja, es externa.

Uno de las contribuciones más importantes que brinda esta teoría es que existen errores o prejuicios que distorsionan las atribuciones. Debido a que el proceso en ocasiones conduce a errores de juicio o malentendidos, por lo que se hace necesario considerar la presión del discernimiento en la percepción de la persona.

Existe lo que se denomina **error de atribución fundamental**, que explica el hecho que cuando los individuos realizan juicios acerca de otras personas, tienden a menospreciar la influencia de los factores externos y a sobrestimar la repercusión de causas internas o personales. Esto no es lo único además existe la tendencia de las personas a atribuir sus propios éxitos a factores internos y a culpar de las errores a factores externos; esto es lo que se como **sesgo de autobeneficio**, por ejemplo cuando un estudiante presenta un alto nivel en su rendimiento académico, este por lo general atribuye esto a sus propias habilidades, pero si lo que ocurre es que su rendimiento académico es bajo, tiende a culpar al profesor por esto.

Lo que no se puede definir aún, es si son estos errores lo que distorsionan las atribuciones universales en las diferentes culturas.

## **Errores de percepción**

**Percepción Selectiva:** Las personas interpretan se forma selectiva lo que observa con base a sus intereses, historia, experiencia y actitudes.

Se realizaron muchos experimentos, como el de Dearborn y Simon quienes desarrollaron un estudio perceptual, ellos contaron con 23 ejecutivos de negocios, los cuales leyeron un caso que describía la organización y las actividades de una compañía de acero; seis de estos ejecutivos se desempeñaban en el área ventas, cinco en producción, cuatro en contabilidad y finalmente ocho en diferentes funciones. Lo que tenían que hacer estos gerentes era determinar el problema principal que encontraran en el caso. EL 83% de los ejecutivos de ventas calificaron las ventas como relevante; un 29% de los demás también lo hizo. Esto con otros resultados del estudio, llevó a los investigadores a concluir que los colaboradores percibieron los aspectos de una determinada situación, que estuvieran afines con las actividades y objetivos de la unidad a la cual pertenecen

La selectividad funciona como atajo al juzgar a las demás personas en el sentido que permite “leer rápido” a los demás, pero con el riesgo que la imagen que se forma sea un tanto vaga o imprecisa.

**Estereotipos:** Es la tendencia a dar tributos a un individuo solamente sobre la base de una categoría a la cual pertenece. Por lo general se espera que alguien identificado como sacerdote posea determinados atributos positivos, aún en el caso que en su vida haya conocido a algún religioso que no los tenga.



**Efecto de Halo:** Se refiere al hecho que las personas evalúen a las demás solamente sobre la base de un atributo, ya sea este favorable o no; es decir un halo evita que se perciba los demás atributos que también deben evaluarse para tener una adecuada impresión del individuo. En este sentido los gerentes deben tener mucho cuidado, para que no cometan esto al evaluar el desempeño de sus empleados.



**Efectos de contraste:** Se refiere al hecho que las evaluaciones de las características de un individuo, sean afectadas a través de comparaciones con otras personas recientemente confrontadas que acreditó más alto o más bajo en la misma característica.

**Proyección:** Se refiere a la tendencia de las personas a ver sus propias características en las demás personas, es decir proyectan sus sentimientos, características de personalidad, actitudes y motivaciones en otros; esto ocurre sobre todo cuando las personas poseen características que no les simpatiza, pero solo las diferencian en los demás.

### **Aplicaciones específicas en las organizaciones:**

Algunas de las aplicaciones que se encuentran son las siguientes:

**Entrevista de Trabajo:** Se constituye en un aspecto muy importante al contratar y rechazar solicitantes, a un determinado puesto de la organización. Los entrevistadores realizan juicios preceptuales a menudo equivocados; no solo eso sino, que cada uno de ellos tiende a observar diferentes aspectos en el mismo aspirante, esto ocasiona que lleguen a diferentes conclusiones acerca del mismo.

Otro aspecto es que los entrevistadores por lo general sacan impresiones muy tempranas que rápidamente se tornan definitivas, por ejemplo si al inicio de la entrevista reciben una información positiva, la valorarán más que si hubiera sido revelada al final.

Después de todo esto se puede concluir que los factores preceptuales influyen en la persona que es empleada, y por último en la calidad de la fuerza laboral de la organización.



**Expectativas de rendimiento:** Los individuos por lo general intentarán validar sus percepciones sobre la realidad, aún y cuando éstas sean incorrectas. Esto se vuelve más importante cuando se consideran las expectativas de rendimiento en el trabajo.

La **profecía que se cumple**, ocurre cuando el individuo percibe de manera equivocada a otra persona, las expectativas que aparecen crean que la otra persona se comporte de manera consistente con a percepción inicial.

**Evaluación del desempeño:** Depende en gran medida del proceso perceptual. El destino de un empleado en la organización, depende mucho de su evaluación. La apreciación del desempeño representa una evaluación del trabajo del empleado. La apreciación puede ser objetiva, sin embargo existen muchos trabajos que se evalúan subjetivamente, pues son más fáciles de poner en práctica, brindan mayor libertad a los gerentes. En estas mediciones subjetivas, existen un juicio; es decir el evaluador se forma una impresión, ya sea buena o mala, acerca del trabajo que realiza el empleado, dicha impresión intervendrá significativamente en el resultado de la evaluación.

**Esfuerzo del empleado:** El futuro de un empleado además de su desempeño depende del grado de esfuerzo que realice. En muchas organizaciones se aprecia el nivel de esfuerzo que el empleado ponga para llevar a cabo su tarea. El esfuerzo individual es susceptible de juicio subjetivo y se da para las distorsiones preceptuales y prejuicios.

**Fidelidad del empleado:** Un juicio importante se refiere a si los gerentes perciben a un empleado como leal a la organización o no. La cuestión en las organizaciones actuales no es si están en lo correcto al demandar la lealtad, sino que muchas lo realizan y dicha evaluación de lealtad es muy cuestionable, pues lo que se percibe como lealtad por el individuo que debe decidir podría ser visto como conformismo por otro individuo. Un empleado que cuestiona las decisiones de la gerencia de más alto nivel, podría ser visto como desleal por una persona; no obstante las demás podrían considerarlo como interesado y preocupado.

## **PERCEPCIÓN - TOMA INDIVIDUAL DE DECISIONES**

Todas las personas que trabajan en las organizaciones deben elegir entre dos o más alternativa, es decir deben tomar decisiones.

La toma individual de decisiones es una parte relevante del comportamiento organizacional. Así como los individuos toman decisiones, se deben preocupar por la calidad de las mismas, que se ven influenciadas con mucha frecuencia por sus propias percepciones.

En el proceso de toma de decisiones se observa que tiene su origen en un problema, que es un estado de discordancia entre la situación actual de las relaciones y algún estado deseado, que además requiere de cuidado sobre los cursos alternos de acción. La comprensión de que un problema en realidad existe y que se requiere tomar una decisión es un asunto perceptual.



Las percepciones se vuelven importantes al recibir una persona mucha información, de la cual solo alguna es importante, esas son precisamente las que las percepciones determinan.



### **Proceso racional de la toma de decisiones**

Las personas deberían desenvolverse a fin de maximizar un resultado, empleando en todo momento la racionalidad.

Existen seis pasos que se deben seguir en un modelo racional de toma de decisiones:

- Precisar el problema
- Identificar los criterios de decisión
- Distribuir ponderaciones a los criterios
- Desarrollar las alternativas
- Evaluar las alternativas
- Elegir la mejor alternativa

Además de esto éste modelo tiene muchas premisas tales como:

- 1. Nitidez del problema:** Es decir no debe poseer ningún tipo de ambigüedad.
- 2. Opciones conocidas:** La persona encargada de tomar la decisión, identifica los criterios importantes y realiza un listado de las alternativas posibles, estando consciente en todo momento de las consecuencias que puede traer la aplicación cada una de ellas
- 3. Predilecciones claras:** Los criterios y alternativas se pueden ordenar y ponderar para reflejar su relevancia.

4. **Preferencias constantes:** Los criterios específicos de decisión son constantes al igual que su ponderación.
5. **Sin límites de tiempo o costo:** La persona que toma las decisiones puede acceder a una información completa de los criterios y alternativas, porque no existen limitaciones en cuanto a tiempo ni a costo.
6. **Paga máxima:** Como es lógico se debe elegir la alternativa que produzca el valor más alto que se pueda percibir.

### **Mejora de la creatividad en la toma de decisiones**

El tomador racional de decisiones debe ser creativo, es decir debe poseer la habilidad para mezclar ideas en una forma única o de hacer agrupaciones poco usuales entre las ideas. Su utilidad más importante quizá sea, que ayuda a identificar las alternativas posibles de solución a un problema determinado.

**Capacidad creativa:** Para desplegar este potencial lo que se debe hacer es salirse de los caminos psicológicos, y aprender a pensar en el problema de manera diferente.



### **Sugerencias para estimular la creatividad individual**

**Método de instrucción directa:** Basado en la evidencia de que las personas aceptan soluciones obvias, evitando con plenitud su capacidad creativa.

**Lista de atributos:** La persona encargada de tomar las decisiones se separa de las características primordiales de las alternativas que se suelen usar, es decir de las que son habituales. Cada una de las características de la alternativa se considera en orden y se cambia en cada manera posible; ninguna se desecha.

**Pensamiento lateral:** se refiere al reemplazo del pensamiento vertical, que es racional, más habitual; se siguen pasos en este proceso, en donde cada uno le sigue a otro previo en una cadena que nunca se rompe. Este tipo de pensamiento no tiene que ser correcto en cada paso; además no se encuentra limitado a la información primordial. Con este tipo de pensamiento las personas acentúan en el pensamiento a los lados, es decir aquel que consiste en estructurar un patrón; además no es secuencial. Por ejemplo una persona podría resolver un determinado problema, tomando como punto de partida la solución, luego hacia el principio.

**Sinética:** emplea analogías y la razón invertida para hacer de lo desconocido familiar y lo familiar desconocido. Opera sobre la premisa de que los problemas, por lo general no son nuevos.

### **Forma en que se toman las decisiones realmente en la organización**

Cuando las personas encargadas de tomar las decisiones se enfrentan con un problema sencillo, con pocos cursos alternativos de acción o con un costo bajo de buscar alternativas, el modelo racional brinda una descripción módicamente precisa del proceso de decisión; esto constituye una excepción pues la gran parte de las decisiones no siguen el modelo racional; por lo general se realiza un empleo limitado de la capacidad creativa.

En general las decisiones se toman de la siguiente manera:

**Racionalidad limitada:** Cuando se presenta un problema complicado, por lo general las personas tienden a reducirlo hasta un nivel en el cual se pueda comprender, esto se debe a que el hombre posee una capacidad limitada de procesamiento de información, que lo incapacita para absorber y comprender la información que se requiere para optimizar; y solo busca soluciones satisfactorias y poco convenientes.

En esto consiste precisamente la racionalidad limitada, en que las personas tomen decisiones a través de la elaboración de modelos simplificados, que poseen características principales de los problemas que se presenten sin capturar toda su diversidad.

**Intuición:** Actualmente ya no se asumen que tomar una decisión de manera intuitiva sea irracional o ineficaz, por el contrario se reconoce que en determinadas situaciones ayudarse en la intuición optimiza la toma de decisiones.

La toma intuitiva de decisiones es un proceso inconsciente originado de la experiencia. La intuición y el análisis racional se complementan. Existe más posibilidad de ser empleada cuando:

- Existe un alto nivel de incertidumbre
- Se hallan pocos antecedentes sobre los cuales trabajar.
- Las variables son menos previsible de forma científica.
- Los hechos son limitados.
- Los hechos no determinan con nitidez el sendero a seguir.
- Los datos analíticos son de muy poco uso.
- Existen diferentes soluciones, bien argumentadas, entre las que se puede elegir.
- El tiempo es limitado y hay presión por llegar a una decisión correcta.

**Identificación del problema:** Los problemas que son visibles, por lo general poseen mayor probabilidad de ser seleccionados que los relevantes. Las personas encargadas de tomar las decisiones desean parecer competitivos y por sobre los problemas, por eso es que enfocan su atención en problemas que son visibles para los demás.

Si el tomador de decisiones observa que existe un conflicto entre seleccionar un problema que es relevante para la organización y otro que es importante para él, por lo general el interés personal es el que supera. Cuando más tardíamente se lleve a cabo la evaluación del desempeño de la persona encargada de tomar las decisiones, más posibilidad existe de que el evaluador brinde una más alta calificación a una persona que ha estado ofensivamente combatiendo los problemas visibles, que a alguien cuyas acciones se han realizado de manera menos visibles.

**Desarrollo alternativo:** Por lo general se buscan soluciones satisfactorias con poco o casi nada de empleo de la creatividad en la búsqueda de alternativas.

Se busca que dicho proceso de búsqueda sea simple; un comportamiento de búsqueda complejo solo se emplea cuando la búsqueda simple no concluya con una alternativa satisfactoria; esto quiere decir que los individuos encargados de tomar las decisiones evitan el arduo trabajo de considerar todos los factores relevantes, ponderar sus méritos y desventajas relativas y calcular el valor de cada una de las alternativas. En lugar de realizar todo esto, llevan a cabo comparaciones continuas limitadas, que simplifican las alternativas de decisión al comparar solamente aquellas que difieren en un grado menor de la actual opción en uso; de esta manera se vuelve innecesario examinar completamente una alternativa y sus efectos.

**Elección de opciones:** Las personas encargadas de tomar las decisiones por lo general realizan atajos de juicios en su tarea, es decir en la toma de decisiones que realicen para que de esta manera no se recarguen de información. Existen dos categorías de estos atajos de juicios:

- **Disponibilidad:** Se refiere a la tendencia de algunas personas de basar sus juicios en la información que tiene disponible.
- **Representatividad:** Se refiere a evaluar la posibilidad de ocurrencia al inferir analogías y observar situaciones exactamente iguales donde en realidad no las hay. Por ejemplo en nuestra realidad se observa que existen políticos corruptos, que no poseen ningún tipo de ética en su labor, por esto las personas pueden percibir que no existen políticos que se encuentren motivados a trabajar honradamente por sacar adelante el país.

Otro sesgo que los individuos que toman decisiones tienden con frecuencia es la tendencia al **escalamiento del compromiso**. Un prejuicio, dentro de las tomas de decisiones, es el de fortificar el compromiso cuando una corriente de decisiones constituye una serie de decisiones. En este sentido el escalamiento de compromiso, es el compromiso grande con respecto a una decisión adelantada o previa, a pesar de que la información sea negativa. Por ejemplo en las universidades se observa con mucha frecuencia, que existen jóvenes que se encuentran a punto de concluir sus carreras y que sienten que lo que han estudiado no les interesa, al contrario en muchos casos hasta les puede disgustar, sin embargo ellos han intensificado su compromiso hacia lo que estudian, porque si no se observarían a ellos mismos como responsables del fracaso. Esto es desperdiciar el dinero, con esto demuestran que su decisión inicial no se encontraba equivocada, es decir que no admiten que cometieron un error.

En las decisiones gerenciales se observa que el escalamiento de compromiso tiene muchas implicaciones. Existen muchas organizaciones que han sufrido importantes pérdidas, por el simple hecho que los gerentes estaban decididos a probar que su decisión inicial era la adecuada, así continúan perdiendo dinero de la organización. Un gerente eficaz, es aquel que es capaz de distinguir entre las situaciones, en la que la persistencia dará como resultado una ganancia y aquellas en las que no se conseguirá beneficios.

**Diferencias individuales y su relación con sus estilos de toma de decisiones:** La investigación acerca de los estilos de decisión, ha determinado cuatro maneras individuales diferentes para tomar decisiones. Este modelo se fundamenta sobre la base de reconocer que los individuos se diferencian en dos dimensiones:

- **Pensar:** Existen individuos racionales y lógicos, procesan la información que reciben por partes. Existen otras personas que en cambio son

intuitivos y ponen en práctica su creatividad. Las cosas las perciben como un todo.

- **Tolerancia de una persona a la ambigüedad:** Mientras que algunos individuos poseen la gran necesidad de estructurar información de manera que se minimice la ambigüedad, otros en cambio procesan muchos pensamientos al mismo tiempo.

Las cuatro maneras personales diferentes para tomar las decisiones son:

1. **Directivo:** Estilo de los individuos que buscan la racionalidad y evitan la ambigüedad. Toman las decisiones raudamente y se orientan en el corto plazo. Estos individuos si bien es cierto son eficientes y lógicos, su eficiencia da como producto una toma de decisiones con poca información y opciones evaluadas mínimas.
2. **Analítico:** Estilo de los individuos que toleran un poco más la ambigüedad que los individuos del estilo anterior. Busca más información y quiere considerar más alternativas que los del estilo directivo.
3. **Conceptual:** Estilo de los individuos que buscan mucha información y alternativas de solución. Emplean la creatividad con buenos resultados. Su orientación es a largo plazo.
4. **Conductual:** Estilo de los individuos que trabajan adecuadamente con los demás. Se interesan en el logro de los compañeros y de los subordinados y aceptan las sugerencias de las demás personas, se apoyan bastante en reuniones para comunicarse. Evitan conflictos y buscan en toda circunstancia la aceptación.

Los gerentes poseen características que en muchos caso cae en más de un estilo, por lo que es preferible pensar en términos que existe un estilo dominante de un gerente y sus estilos de apoyo, a los cuales recurrir en situaciones cambiantes.

**Limitaciones organizacionales:** Las organizaciones restringen a las personas encargadas de tomar las decisiones.

**Diferencias culturales:** Aunque el modelo racional no reconoce las diferencias culturales, éstas sí se dan. Las culturas difieren por ejemplo en su predilección por tomar decisiones individualmente, en su percepción acerca de la

importancia del tiempo, en la relevancia del empleo de la racionalidad entre otros

**Basados en aspectos éticos:** Por lo general los criterios que se siguen son:

- **Utilitarismo:** Que es brindar el mayor bien para la mayoría. Se aplica esencialmente en los negocios; porque es consistente con las metas de la organización de rendimiento, productividad y ganancias.
- **Derechos:** Se refiere al hecho que las personas toman decisiones de forma consistente con las libertades fundamentales y las facultades que se encuentran contenidos en la ley.
- **Justicia:** Se refiere al hecho que los individuos impongan y cumplan las reglas de manera justa e imparcial, para que de esta manera exista una distribución equilibrada de los beneficios y los costos. Las personas que apoyan esta posición son generalmente los sindicalistas.

### **Factores que influyen en la conducta ética de la toma de decisiones**

Los factores son:

**Etapas de desarrollo moral:** Realizan una evaluación de la capacidad que posee un individuo para juzgar lo moralmente correcto. A más alto desarrollo moral, menos dependiente será de las influencias externas y, en consecuencia, más predispuesto a comportarse de manera ética.

**Ambiente organizacional:** Se refiere a la percepción de un empleado acerca las expectativas organizacionales. Algunos ejemplos son: Los códigos de ética, el comportamiento de la alta moral, por parte de la gerencia, las expectativas realistas de desempeño, las evaluaciones del desempeño que consideran tanto el fin como los medios, el reconocimiento notorio, los ascensos de las personas que muestran una conducta moral alta y el castigo para las que no la muestren, entre otros.

**Locus de control:** Se refiere a la dimensión en la que los individuos se creen responsables de los hechos de su vida. Los individuos con un locus de control interno, se apoyan en sus propios esquemas de lo correcto o incorrecto para orientar su comportamiento, en cambio las personas con locus de control externo, por lo general es menos posible que asuman la responsabilidad de los efectos de su comportamiento y es más dable que se apoye en las influencias externas.





## RESUMEN

Las personas actúan en la manera específica, que se basa en lo observan o consideran que es.

Si en las organizaciones un empleado considera que su trabajo es estresante, él actuará de acuerdo con esto, puesto que la percepción que los individuos tengan se convertirán en la base de su conducta o de su comportamiento.

Si un empleado además percibe a su jefe como una persona que respeta los derechos de las personas que tiene a su cargo, y otro que lo percibe como la persona de la que depende y de la que recibe su sueldo, variarán en sus respuestas de comportamiento hacia su jefe, dicha diferencia de debe a las percepciones de cada persona.

Las personas que perciben desde su estado en su trabajo influirá en su productividad más de lo que hará la situación en sí misma. Por lo tanto si los gerentes quieren influir en la productividad de sus empleados, que es lo más lógico, deben evaluar la forma en que ellos perciben sus trabajos.

Pero no solo la productividad es influenciada por la percepción, también todas las demás variables dependientes. Por esto se convierte en tarea de los gerentes dedicar tiempo a entender la manera en los empleados interpretan la realidad, evitando en la medida de lo posible que existan distorsiones entre esa realidad y lo que los trabajadores perciben.

Los individuos que se encargan de tomar las decisiones, así como la calidad de las mismas son influenciados por sus percepciones.

En las organizaciones con frecuencia se deben tomar decisiones. La manera en que un individuo realiza esta toma de decisiones es una herramienta que sirve para explicar y predecir su comportamiento.

## CUESTIONARIO

1. ¿Qué es la percepción?
2. ¿Qué factores influyen en la percepción?
3. ¿Qué es atribución interna y externa?
4. ¿Según la teoría de la atribución que factores afectan a esta?
5. ¿A que se denomina sesgo de auto beneficio?
6. ¿Cuáles son los errores que se cometen en la percepción?
7. ¿Cuáles son los pasos del proceso de toma de decisiones?
8. ¿Cómo se toman las decisiones en la empresa?
9. ¿Cuáles son las maneras personales para tomar decisiones?
10. ¿Qué factores influyen en la conducta ética en la toma de decisiones?

## CASO IDEARTE

En el segundo lustro de los años noventa, se originó en el Perú, una corriente de microempresas que comercializaban productos artesanales con el fin de enfrentar la fuerte crisis que está pasando nuestro país y el incremento alarmante de los niveles de pobreza.

Se produjo un elevado incremento de las tasas de desempleo y las posibilidades de tener un trabajo digno eran escasas, muchas personas, especialmente las mujeres, comenzaron a capitalizar sus habilidades en el campo de las manualidades.

A nuestro país llegaron nuevos materiales, especialmente de nuestro vecino Chile, como son el MDF (fibra foral o trupan), melamine, etc. así como planchas de pino oregón a precios bastante accesibles. Todos estos materiales se utilizan para la elaboración de piezas como por ejemplo cofres, cajas, azafates, marcos para cuadros, etc., que luego eran decorados por estas personas y eran comercializados en bazares, galerías, ferias, centros comerciales, etc.

A raíz de este hecho apareció en el norte del país, una pequeña empresa, Idearte, que se dedicaba a la fabricación de estos insumos en MDF, melamine y pino oregón. Sus inicios fueron duros, pero los estudios de mercado realizados en las principales ciudades del norte del país indicaban buenas proyecciones y un segmento del mercado bastante grande que no estaba adecuadamente atendido.

Al final del segundo año sus ventas se quintuplicaron Comenzó con la maquinaria básica, coladeras, taladros, sierras lineales, etc. Solo poseían 2 operarios que se encargaban de cortar y ensamblar cada una de las piezas, los diseños estaban a cargo de la Sra. Jenny Sialer, gerente general y propietaria de la empresa.

Debido al incremento de la producción originado a su vez por el incremento de la demanda de sus productos, la Sra. Sialer se vio en la necesidad de contratar a más personal, por lo cual inició un proceso de reclutamiento, selección y contratación de carpinteros que cubrieran sus necesidades operativas y de producción.

La Sra. Sialer, decidió realizar una serie de publicaciones en un diario local y decidió realizar las averiguaciones del caso. Todas las personas con las que conversó, la mayor parte eran amigos, clientes o vecinos, le informaron que todas las personas que buscaban trabajo compraban el diario La Nación y que poseía la más alta lectoría.

Por ello contrató tres avisos el primero para el día miércoles, otro para el viernes y el último para el domingo. Escogió estos días pues, en el departamento de publicidad del diario La Nación, le indicaron que eran los de mayor "tiraje". Empleó la sección de económicos, el anuncio decía:

***“Empresa importante necesita carpinteros presentarse el lunes  
25 de los corrientes a nuestra planta ubicada en el Jr. Túpac  
Amaru Nro. 545 Chosica del Norte.”***

Asimismo colocó un cartel en la puerta del taller principal donde se elaboran las piezas de mayor demanda y su vez era la dirección mencionada en el aviso. Llegaron 105 personas de diferentes edades y con diferente tiempo de servicio en talleres de carpintería de la ciudad. El criterio por el cual seleccionó fue simplemente por años de haber realizado el trabajo y la aparente confiabilidad que se podría ver en la entrevista personal. Seleccionó a 4 de ellos que comenzaron a trabajar. A las dos semanas de iniciado su trabajo, comenzaron los problemas, tales como incumplimiento en horas de trabajo, no terminaban las piezas en el tiempo requerido, se perdían insumos y otros.

Decidió despedirlos y realizó otra vez el mismo proceso de reclutamiento, pues la Sra. Sialer consideraba que era el más conveniente para su empresa y además era la que ocasionaba menores costos. En la segunda convocatoria se presentaron 85 personas y siguiendo el mismo esquema de evaluación volvió a contratar, pero esta vez a 6 personas. Si bien es cierto tuvo más cuidado en ver la experiencia en carpintería, prefirió personal más joven pues consideraba que ellos poseen menos vicios que los de más años en el oficio. Además muchos de los procesos ya estaban casi estandarizados para la labor que se le iba asignar.

Comenzaron con bastante empeño pero al mes se observaron serias deficiencias, pues si bien es cierto poseían experiencia, no conocían muchas técnicas básicas, además no cumplían con los plazos de entrega.

La Sra. Sialer ya se encontraba muy preocupada pues había firmado un contrato anual con el Supermercado TOTTUS, recién inaugurado en la ciudad de Lima (Cono Norte), para abastecerlo con sus productos y los tiempos de entrega son bien claros e inamovibles, así como los estándares de calidad que de igual manera son muy específicos.

## Capítulo 4: Valores, actitudes y Satisfacción en el Trabajo

### VALORES

Este concepto se refiere a las convicciones básicas, en el cual un modo determinado de conducta o estado final de existencia, ya sea con aceptación personal o en forma social, es preferible con respecto a otro. Asimismo contiene un elemento de juicio en el que transmiten las ideas de un individuo como lo que es adecuado, bueno o deseable. Además de un elemento de contenido como de intensidad, el primero establece que un modo de conducta o estado final de existencia es importante, el atributo de intensidad determina en que grado es importante.



Al clasificar los valores de acuerdo a su grado de intensidad se logra un sistema de valores que posee una persona y que todos los seres humanos poseemos

#### Importancia de los valores

La importancia que presentan los valores para el estudio que nos compete, es decir del comportamiento organizacional, es en el sentido que constituyen las bases para el entendimiento de las actitudes, comportamientos y motivaciones y además porque influyen en las percepciones de los individuos.

#### Fuentes de los sistemas de valores

Una porción importante se determina de manera genética; los demás se atribuyen a factores tales como la cultura nacional, la educación que recibieron de los padres, maestros, amigos, y en general las influencias del medio que los rodea.

Una parte muy importante de los valores que los individuos poseen se establecen en sus primeros años, influenciados principalmente por sus padres. A medida que crecen, se exponen a todos los sistemas de valores, con los que se podría haber alterado muchos de sus valores, por ejemplo si en la escuela un joven anhelaba pertenecer a un grupo, y para esto debía beber alcohol; existe una posibilidad grande que usted cambiara su sistema de valores para ingresar a dicho grupo.

Los valores son relativamente estables y duraderos, pero al cuestionar los nuestros, se puede obtener como resultado un cambio, se puede decir que las convicciones elementales ya no se aceptan. Con mayor frecuencia, los cuestionamientos actúan para reforzar los valores que la persona posee.

### **Tipos de valores**

Se pueden determinar de acuerdo a los siguientes métodos:

**Encuesta Rokeach del Valor:** Milton Rokeach, creó esta encuesta, que consiste en dos series de valores, cada uno de los cuales tiene una serie de valores individuales. Estos son:

- **Valores terminales**, son los que se refieren a los fines deseables de existencia; las metas que un individuo quisiera lograr a lo largo de su existencia.
- **Valores instrumentales**, se refiere a las maneras predilectas de comportamiento o los medios de lograr los valores terminales de cada uno.

**Cohortes contemporáneas de trabajo:** propone que los empleados pueden agruparse en secciones, de acuerdo con la era en la cual entraron a la fuerza laboral. Estas eras se encuentran correlacionadas con la edad cronológica de los empleados, que por lo general ingresan a trabajar en las edades de 18 y 23 años.

Este marco se aplica a la fuerza laboral Estadounidense, no existe evidencia que indique se pueda aplicar universalmente a todas las demás culturas como la peruana.

<b>Etapa</b>	<b>Entrada a la Fuerza laboral</b>	<b>Edad aprox. actual</b>	<b>Valores esenciales del trabajo</b>
Ética protestante en el trabajo	Mitad de 40´ a finales de los 50´	55-75	Trabajo duro, conservador lealtad a la organización
Existencial	Desde los 60´ a la mitad de los 70´	40-55	Calidad de vida, lealtad a sí mismo, búsqueda de autonomía, no conformista
Pragmática	Mitad de los 70´ a Finales los 80´	30-40	Éxito, logro, ambición, trabajo duro; lealtad a la Carrera
Generación X	De 1990 hasta la Actualidad	Menos de 30	Flexibilidad, satisfacción en el trabajo, tiempo libre; lealtad a las relaciones

**Valores, lealtad y comportamiento ético:** Si existiera un descenso en los estándares éticos que hay actualmente en los negocios, se debe buscar en el modelo de las cuatro etapas de los valores de las legiones de trabajo que se vio en la sección anterior, una probable explicación.

**Valores a través de las Culturas;** Uno de los métodos para analizar las diferenciaciones que existen entre los valores de las culturas ha, sido el marco desarrollado por Geert Hofstede. Después de realizar una encuesta a los empleados de IBM en 40 países sobre los valores relacionados con el trabajo. Encontró que los gerentes y empleados varían en cinco dimensiones de valores de la cultura nacional. Tales son:

- **Distancia del poder:** Se refiere a la medida en que los individuos de un determinado país, aceptan que el poder en las instituciones y organizaciones se divida de forma desigual. Va desde una baja distancia de poder hasta una alta distancia de poder.
- **Individualismo Vs. Colectivismo:** El primer término se refiere al grado en que las personas de un determinado país, prefieren trabajar de manera individual en vez que en forma colectiva. El colectivismo se refiere a las personas que prefieren trabajar en grupo.

- **Abolición de la incertidumbre:** Grado en que los individuos que viven en un determinado país, sienten predilección por situaciones estructuradas sobre las que no lo estén. Cuando poseen un alto grado de incertidumbre, por lo general los individuos son nerviosos, se encuentran tensos y hasta son agresivos.
- **Materialismo Vs. Calidad de vida:** El materialismo, es el grado en que un individuo se mueve motivado por los valores relacionados con tenencia de bienes materiales. En contraste la calidad de vida se refiere, al grado en que los individuos se ven interesados y preocupados por el tranquilidad de los demás individuos, y por sus relaciones con ellos.
- **Orientación a largo plazo Vs. a corto plazo:** Las personas que se desarrollan en culturas con orientación a largo plazo, ven hacia el futuro y aprecian el progreso y la constancia. Las personas orientadas al corto plazo aprecian el pasado, con sus costumbres y tradiciones y el presente, además posee énfasis en el cumplimiento de las obligaciones sociales.

## ACTITUDES

Las actitudes son un tipo de diferencias individuales que afectan el comportamiento de los individuos. Se puede definir como las tendencias relativamente durables de emociones, creencias y comportamientos orientados hacia las personas, agrupaciones, ideas, temas o elementos determinados. Tanto la gente importante en la vida de la persona, como los factores genéticas tienen influencias en las actitudes del individuo.

Poseen tres componentes que ayudan a comprender su complejidad y la relación fuerte que existe entre actitud y comportamiento. Tales componentes son:

- **Componente cognoscitivo:** Es el sector de opinión o de creencia de la actitud. Por ejemplo la creencia que hombres y mujeres somos iguales, es una opinión que corresponde a este componente.
- **Componente afectivo:** Se refiere al sector emocional o sentimental de la actitud. Por ejemplo si una persona dice: aprecio a mi jefe, porque nos trata con respeto, está reflejando este componente de la actitud.
- **Componente del comportamiento:** Se refiere a la intención de un individuo, al comportarse de cierto modo hacia una persona o hacia un objeto. Por ejemplo continuando con el ejemplo anterior esa persona podría invitar a una reunión para agasajar a su jefe.

Resulta difícil encontrar la relación fuerte entre actitudes y el comportamiento. Pero, en la medida que se observen estos principios es viable mejorar los pronósticos del comportamiento tomando como punto de partida las actitudes:



- Las actitudes generales predicen mejor los comportamientos generales.
- Las actitudes específicas pronostican mejor los comportamientos específicos.
- A menor tiempo pasado entre la medición de la actitud y el comportamiento, más fuerte será la relación entre ambos.

Por lo general las personas buscan consistencia entre sus actitudes y su comportamiento, para que de esta manera parezcan razonables y consistentes.

### **Fuentes de actitudes**

Las actitudes se adquieren de los padres, maestros y de los grupos de amigos y compañeros. Además desde que nacemos poseemos una determinada predisposición genética. A medida que la persona crece, moldea sus actitudes en concordancia con lo que admira, respeta o en todo caso con lo que ya posee.

Las actitudes no son muy estables. En las organizaciones las organizaciones son importantes ya que como se sabe afectan el comportamiento de los individuos y por lo tanto de los trabajadores

### **Tipos de Actitudes**

La mayor parte de las investigaciones acerca del comportamiento organizacional, ha puesto interés especialmente en tres actitudes. Tales son:

- **Satisfacción en el trabajo:** Se refiere a la actitud global de una persona hacia el trabajo que realiza. Si un individuo se encuentra satisfecho con el trabajo que lleva a cabo mostrará una actitud positiva hacia el mismo.
- **Compromiso con el trabajo:** Se puede definir como el nivel en el que una persona se identifica con su trabajo, le interesa lo que realiza, participa de manera activa en lo que él implica y además considera su desempeño como importante para la valoración personal. Los empleados que poseen un alto grado de compromiso con el trabajo, por lo general poseen menor tasa de ausentismo y de renuncia, pero sobre todo pronostica los niveles de rotación.
- **Compromiso organizacional:** Se refiere al grado en que un empleado se identifica con una organización específica y con sus metas, además su deseo por quedarse en ella como integrante. Las investigaciones muestran que existe una relación negativa entre el compromiso organizacional y el

ausentismo y la rotación, sobre todo de este último, pues demuestra ser un mejor indicador de la rotación que la satisfacción en el puesto.

### **Teoría de la disonancia cognoscitiva**

Fue propuesta por León Festinger, que intentó explicar la relación entre las actitudes y el comportamiento. Propone que la disonancia cognoscitiva se refiere a cualquier incompatibilidad que exista entre dos o más actitudes o entre comportamientos y actitudes. Esta incompatibilidad es incómoda, y por lo tanto los individuos tratan de disminuirla por los medios posibles.

Sin embargo la disonancia no se puede evitar nunca por completo. Festinger propone además que el deseo de disminuir la disonancia se encontraba determinado por la relevancia de los elementos (a poca importancia la presión por corregir será menor), el nivel de la influencia que la persona cree que posee sobre los elementos y los factores de recompensa, que influyen en el grado en el que los individuos se sentirán motivados a disminuir la disonancia. Esta teoría posee implicancias para las organizaciones, ya que brinda una ayuda para pronosticar la propensión a comprometerse en una actitud y un cambio de comportamiento.

### **SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO**

La satisfacción en el trabajo, se puede definir de manera muy genérica, como la actitud general de la persona hacia su trabajo. Los trabajos que las personas desempeñan son mucho más que actividades que realizan, pues además requiere interacción con los colegas y con los gerentes, cumplir con los reglamentos organizacionales así como con sus políticas, cumplir con los estándares de desempeño, sobrevivir con las condiciones de trabajo, entre muchas otras cosas. Con esto lo que se quiere expresar es que la evaluación de la satisfacción de un empleado, es una suma complicada de un número de elementos del trabajo.



## Medición de la satisfacción en el trabajo

Existen dos métodos para esto:

1. **Escala global única:** consiste en medir a los individuos, que respondan una pregunta como qué tanto se encuentra satisfecho con su trabajo, indicando luego en una escala que va desde altamente satisfecho, hasta altamente insatisfecho.
2. **Calificación de la suma:** este es el método más complejo, pues identifica los elementos claves en un determinado trabajo y cuestiona a los empleados, sobre sus sentimientos hacia cada uno de ellos. Los factores incluidos por lo general son su salario actual, oportunidades para ascender en la organización, entre otros, estos se estiman sobre la escala estandarizada, para luego proceder a sumar para crear así la calificación total sobre la satisfacción en el trabajo.

## Determinantes de la satisfacción en el trabajo

Entre ellas podremos encontrar:

- Trabajo mentalmente desafiante, es decir aquel trabajo que le exija al empleado la realización de un esfuerzo mental por realizarlo, será preferido por este, ya que podrá poner en práctica todas sus habilidades.
- Recompensas justas, cuando un empleado percibe que recibe que en la organización en la que trabaja existen políticas de ascensos justas, y que además su sueldo es el justo por la labor que desempeña, su satisfacción será menor.
- Condiciones favorables de trabajo, cuando los empleados trabajan en condiciones seguras y cómodas de trabajo, se sentirán más satisfechos.
- Colegas que brinden apoyo, tener colegas amigables que brinden apoyo, va a tener como consecuencia una mayor satisfacción del empleado.
- Compatibilidad entre personalidad y puesto
- La genética

## Efectos de la satisfacción en el trabajo sobre el desempeño del empleado

- **Satisfacción y productividad:** Una revisión muy cuidadosa acerca de esta relación demostró que es positiva, y las correlaciones son relativamente bajas. Con esto se quiere decir que no más del 2% de una variación en la producción, puede ser atribuida a la satisfacción del empleado.
- **Satisfacción y Ausentismo:** Se encuentran negativamente relacionados, pero dicha correlación es atenuada. Suena lógico que los empleados

insatisfechos falten más al trabajo, pero no se puede olvidar que además existen otros factores que poseen un impacto en esta relación y que disminuyen la correlación que existe entre ambos.

- **Satisfacción y Rotación:** Ambas se encuentran relacionadas de manera negativa, esta relación es más fuerte que la que se observa con el ausentismo. La investigación demuestra que un moderador importante en esta relación, es el desempeño del empleado. Para los individuos que muestran un desempeño superior, la satisfacción es menor relevante en el pronóstico de la rotación; esto porque como es lógico si un individuo muestra un alto desempeño, la organización querrá conservarlo de cualquier manera, ya sea aumentando su sueldo, brindándole recompensas, ascendiéndolo, entre otros. Otro aspecto interesante que se concluye de las investigaciones es que si existen dos empleados insatisfechos igualmente con su trabajo, el que es más probable de renunciar, es el que posea una mayor propensión a sentirse insatisfecho genéricamente.

### **Formas en que los empleados demuestran su insatisfacción**

Por lo general la manera en que los empleados de las organizaciones demuestran su insatisfacción son las siguientes:

- **Salida:** Se da cuando la insatisfacción se dirige hacia el abandono del lugar de trabajo.
- **Expresión:** Se da cuando la insatisfacción se expresa, hacia tratar activa y constructivamente de mejorar las actuales condiciones.
- **Lealtad:** Se refiere a la insatisfacción que se expresa a través de la espera paciente o pasiva de que las cosas mejoren.
- **Negligencia:** Se refiere a la insatisfacción que se expresa accediendo que las condiciones empeoren.

En resumen los comportamientos de salida y de negligencia comprenden las variables de productividad, rotación y ausentismo. Este modelo además añade la expresión y la lealtad, que constituyen los comportamientos constructivos que permiten que las personas aguanten aquellas situaciones no satisfactorias o restablezcan las condiciones de trabajo satisfactorias.

## **RESUMEN**

Los valores no poseen una repercusión directa en el comportamiento de los individuos, no obstante sí poseen una marcada influencia en sus actitudes.

En las organizaciones los gerentes podrían plantearles a sus subordinados encuestas para que a través de ellas puedan evaluar sus capacidades y al mismo tiempo para determinar si los valores que estos posean se alinean con los valores dominantes de la organización; y de esta manera muestren un mayor desempeño y satisfacción con la labor que llevan a cabo.

## CUESTIONARIO

1. ¿Qué son valores?
2. ¿En la actualidad en que radica su importancia?
3. ¿Qué determina la formación del sistema de valores?
4. ¿Cómo se relaciona los valores y el comportamiento ético?
5. ¿Cuáles son los valores a través de la cultura?
6. ¿Qué es actitud?
7. ¿Cuáles son los componentes de las actitudes?
8. ¿Cómo se relaciona la actitud con el comportamiento?
9. ¿Cuáles son los tipos de actitudes?
10. ¿Cuales son los determinantes de la satisfacción?

## CASO ONG CIPAC

CIPAC es una ONG orientada a ser un agente canalizador de la ayuda de cooperantes nacionales e internacionales, hacia los sectores pobres y de extrema pobreza de la ciudad de Chiclayo y del departamento de Lambayeque. Cuenta con más de 100 personas distribuidas entre las distintas áreas de la organización, ya sea en posiciones línea y de apoyo como son: Evaluación de Proyectos, Proyectos de Salud, Proyectos de Educación y Comunicaciones, Administración y Finanzas, y la de Logística, que incluye almacenes y compras.

Todas las áreas de la organización descritas anteriormente dependen de una Dirección General que cuenta con dos áreas de Staff: Asuntos Legales y Formación Religiosa. La Dirección General fue encomendada, desde 1997, al señor Mamani, quien inicialmente debería auditar todo lo realizado y hecho por la ONG y posteriormente reorganizar la misma. Este se ganó la confianza del Directorio debido a su experiencia en algunas ONGs de regular importancia en la zona norte del país.

La extrema pobreza del país, sumada al incremento de la violencia ya sea por pandillaje o delincuentes comunes, hizo que la ayuda extranjera orientara sus presupuestos a nuestro país. Se necesita contar con profesionales capaces para administrar los nuevos proyectos en el Norte del país.

A partir de la firma de convenios con cooperantes internacionales, se comenzaron a formar equipos de trabajo con profesionales peruanos y provenientes de Europa. El hecho que era una ONG con apoyo de la Iglesia Católica y con una clara influencia sobre la ayuda social. Su doctrina caló hondamente en casi todos sus integrantes y procesos de trabajo.

El objetivo de la organización era ayudar y servir a las personas que sufren de extrema pobreza. Pero al parecer la Dirección General y muchos de los profesionales se preocupaban más por quedar bien con el Directorio y cuidar sus puestos, que por realmente servir a los demás.

La Dirección General evaluaba y aprobaba proyectos con criterios empíricos y con técnicas pobres. De todas formas los proyectos tuvieron un éxito relativo, a pesar de los recortes presupuestarios, que se basaba más en la creatividad y el involucramiento de los beneficiarios

Dentro de la organización existía un ambiente desanimo entre el personal que trabajaba en los proyectos, y no provenía por las condiciones de trabajo precarias por las que transitaban, sino por el hecho que el Director General presentaba al Directorio, las ideas y logros obtenidos como si él los hubiera logrado. El personal mantenía su nivel de trabajo, debido a los consejos espirituales del sacerdote que trabajaba con ellos en cada uno de los proyectos, realizando labor de adoctrinamiento en los poblados donde se realizaba la intervención. Pero cada día que pasaba, era más difícil ocultar su

incomodidad por los lujos de la Dirección General, que iban desde una unidad móvil de la ONG, que era utilizada para temas personales, y que servía para que su esposa vaya al supermercado hasta viáticos onerosos que utilizaba en restaurantes casi de lujo, mientras que los profesionales se movilizaban hasta en camión para llegar a los poblados más pobres de la región y con gastos miserables. Mamani logró mantenerse en la Dirección General evitando que los profesionales hablaran oficialmente con el Directorio. El momento difícil por el que pasaba afectaba a todos en la organización pero más a los niveles bajos como por ejemplo el almacén.

El Almacén contaba con tres áreas bien marcadas que incluía, almacén de alimentos, equipos y material de oficina. Tenía tres asistentes jóvenes que se encargaban de un área cada uno y el Jefe de Almacén, el Sr. Gonzáles contaba con más de 10 años en el puesto.

El Director de logística había renunciado dos meses atrás y mientras que conseguían su reemplazo asumió el puesto un familiar del Director General. Se logró contratar un nuevo Director de Logística. El que al ver la situación emprendió un plan estratégico a corto plazo para arreglar las cosas. En el camino se dio cuenta que habían faltantes en el almacén. Comunicó este hecho al Director General, el cual aprovecho para enviar un discurso a los trabajadores y al Directorio de valores, y no perdió tiempo para limpiar su imagen.

El Director de Logística comenzó la investigación y no encontraba pruebas por ningún lado. Lo único que le quedaba es reunirse con los trabajadores del almacén para ver si lograba hacerlos confesar. Se reunió con cada uno de ellos indistintamente y en diferentes lugares. Comenzó con los tres asistentes y después de una larga conversación con cada uno por separado, lo confesaron todo. Pero había que ver que tan involucrado estaba el Jefe, el Sr. Gonzáles. En esa entrevista, este Señor no soltaba ninguna información, pero poco a poco se le fue acorralando, hasta que confesó todo. Sus últimos comentarios fueron que lo sustraído no fueron montos significativos y que si el Director General lo hacía, sin importar que lo robado por el máximo funcionario de línea, era dinero que debía llegar a zonas de extrema pobreza y era utilizado en lujos innecesarios; el personal de almacén conjuntamente con él robaba por necesidad, pues a veces no tenían ni para comer ellos ni sus familias. ¿Qué hacer en esta situación? ¿El problema es más profundo de lo que parece? ¿Considera que existe responsabilidad de los funcionarios y del Directorio? Analice este caso.



## Capítulo 5: Conceptos Básicos de la Motivación

### MOTIVACIÓN

Se refiere a las fuerzas que actúan sobre un individuo o en su interior, y originan que se comporte de una manera determinada, dirigida hacia las metas, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual. Debido a que los motivos de desarrollar un trabajo por parte de los empleados influyen en la productividad, se constituye en una de las tareas de los gerentes encaminar efectivamente la motivación del empleado, hacia el logro de las metas de la organización.

Los tres elementos claves que se pueden sacar de esta definición son:

**Esfuerzo**, que es una medida de la intensidad. Una persona motivada se dedica con empeño a su objetivo. Se debe considerar la calidad del esfuerzo como la intensidad. El esfuerzo que se dirige hacia las metas de la organización y que es consistente con éstas, es el que deben buscar los gerentes.

**Necesidad**, se refiere a algún estado interno que hace que determinados productos parezcan atractivos. Una necesidad que no se satisface crea una tensión, que estimula un impulso en el individuo, los cuales originan un comportamiento de búsqueda para encontrar metas individuales que de lograrse, satisfacen la necesidad y provocarán que la tensión disminuya.

**Metas organizacionales**, es decir los objetivos que la organización busca.

### PRIMERAS TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN

#### Modelo de la Jerarquía de las Necesidades

Es una de las teorías más conocidas, fue creada por Abraham Maslow; indica que un individuo cuenta con cinco tipos de necesidades:

- 1. Fisiológicas:** Son las necesidades de alimento, agua, aire, y vivienda, constituyen el nivel más bajo de la jerarquía de Maslow. Las personas se centran en satisfacer estas necesidades antes de pasar a las demás superiores. Todo gerente debe comprender que cuando un empleado se encuentra motivado por este tipo de necesidades, sus preocupaciones no se dirigirán al trabajo que realizan. Tomarán cualquier empleo que las satisfaga. Los gerentes centrados en estas, para pretender motivar a sus empleados presumen que las personas trabajan principalmente por el dinero y que poseen como ansia primordial el acomodo, evitar la fatiga, entre otros.

- 2. De seguridad:** Incluye las necesidades de seguridad, estabilidad y ausencia de dolor, amenazas o en todo caso de alguna enfermedad. Cuando estas necesidades se encuentran insatisfechas, originan en las personas un estado de búsqueda por satisfacerlas. Los individuos que se centran en ella, valoran sus trabajos, sobre todo porque lo ven como una defensa contra la pérdida de la satisfacción de necesidades básicas. Los gerentes que se centran en las regulaciones, seguridad en el trabajo y prestaciones, son los que piensan que las necesidades de seguridad son las más importantes; y aquellos que opinan que el interés primordial de sus empleados es la seguridad, no incitan la originalidad o innovación, ni premian el hecho de correr riesgos; haciendo de esta manera que los empleados sigan las reglas de manera rigurosa.
- 3. De afiliación, sociales:** Incluye el afecto, la pertenencia, la protección del daño físico y emocional. Surgen cuando son satisfechas las necesidades fisiológicas y de seguridad. Los gerentes deben comprender este tipo de necesidades son las principales fuentes de motivación, pues los individuos por lo general valoran más un trabajo, cuando lo ven como una ocasión para entablar relaciones amistosas con los demás.
- 4. De estima, reconocimiento:** Incluye los factores de estima interna como el respeto a uno mismo, la autonomía y el logro, además los factores externos, tales como el estatus, el reconocimiento y la atención. Un individuo que tiene esta necesidad, desea que los demás lo traten con respeto, y que los consideren competentes y capaces, así como ser aceptados por lo que son. Los gerentes que buscan motivar a sus empleados con gratificaciones y reconocimiento público (aunque a algunos empleados les agrade más el reconocimiento en privado) por sus servicios prestados, son los que se centran en este tipo de necesidades.
- 5. De realización personal, autosuperación, autorrealización:** Comprende el empuje del individuo por convertirse en lo que es capaz de volverse, es decir el cumplimiento de los deseos propios. Las personas que buscan su autorrealización, se aceptan así mismas así como a los demás, aumentan su capacidad para solucionar problemas. Los gerentes que se concentran en esta necesidad, buscarán que sus empleados participen en la delineación de las tareas, además harán asignaciones especiales para exprimir de esta manera las habilidades de sus empleados o en todo caso dará autonomía a los equipos de trabajo, para que proyecten o planeen y pongan en práctica su trabajo.

El fundamento que presenta esta teoría radica en las siguientes suposiciones elementales:

- Una necesidad satisfecha, reduce la importancia de la misma como motivador. A medida que cada una de estas necesidades se satisface sustancialmente, la siguiente se torna dominante.
- La red de necesidades de la mayoría de los individuos, es muy complicada, varias de ellas afectan el comportamiento en alguna circunstancia.
- Cuando un individuo se enfrenta con una necesidad insatisfecha, ella domina hasta ser satisfecha.
- Se deben satisfacer las necesidades del nivel inferior, antes que las del nivel superior se activen con fuerza suficiente para excitar el comportamiento.

Las necesidades de orden bajo además se conocen como **necesidades por deficiencia**, que las personas no lograrán convertirse en una persona sana, ni física ni psicológicamente, a no ser que satisfagan estas necesidades. En contraste las necesidades de orden alto, son llamadas, **necesidades de crecimiento**; la satisfacción de las mismas ayudan a que el individuo se desarrolle realmente como ser humano.

### **Teoría de la Motivación-higiene**

Fue propuesta por Frederick Herzberg. Basándose en la certeza que la relación entre un individuo con su trabajo es elemental y que su actitud hacia su trabajo puede determinar el éxito/fracaso del individuo, este psicólogo investigó la pregunta ¿Qué quiere las personas de su trabajo?, de las respuestas obtenidas acumuló información sobre diversos factores que afectaban los sentimientos de los trabajadores sobre sus empleos. Surgieron dos tipos de factores:

- **Factores motivadores:** Que incluye el trabajo en sí mismo, el reconocimiento, la responsabilidad y los ascensos. Todos ellos se relacionan con los sentimientos positivos de los empleados acerca de su trabajo, los que a su vez se relacionan con las experiencias de logros, reconocimiento y responsabilidad del individuo. En conclusión los motivadores son **factores intrínsecos**, vinculados directamente con la satisfacción en el trabajo y que pertenecen en gran parte al mundo interno de la persona.
- **Factores de higiene:** Incluye las políticas de administración de la organización, la supervisión técnica, el sueldo o salario, las prestaciones, las condiciones de trabajo y las relaciones interpersonales. Todos estos se relacionan con los sentimientos negativos de las personas hacia su trabajo y con el ambiente en el cual éste se realiza. Los factores de higiene son **extrínsecos**, es decir externos al trabajo, actúan como recompensas a causa del alto desempeño si la organización lo reconoce. Cuando son adecuados en

el trabajo, apaciguan a los empleados haciendo así que no estén insatisfechos.

La teoría de la motivación-higiene, posee las siguientes críticas:

1. El procedimiento empleado por su autor está muy limitado por su metodología. Cuando las cosas marchan bien las personas se atribuyen el crédito a ellas mismas, en caso contrario, culpan al ambiente externo del fracaso.
2. De igual manera su confiabilidad se ha cuestionado, porque al necesitar los clasificadores de interpretación, se corre el riesgo que los resultados se contaminen, al ser susceptible a la interpretación.
3. Esta teoría brinda una explicación de la satisfacción en el trabajo, mas no es en realidad una teoría de la motivación.
4. No se emplearon medidas totales de la satisfacción, es decir que a una persona podría disgustarle parte de su trabajo, pero aún puede pensar que su trabajo es aceptable.
5. Esta teoría es inconsistente con la previa investigación, además ignora las variables situacionales.
6. Su asume que existe la relación satisfacción-productividad, pero en su metodología solamente buscó la satisfacción.



## **Teoría X y teoría Y**

Fue creada por Douglas McGregor, quien propuso dos posiciones diferentes de observar a los individuos, una negativa denominada **Teoría X** y una positiva, llamada **Teoría Y**.

Después de observar el comportamiento de los gerentes al tratar a sus subordinados, MacGregor concluyó que la visión del gerente sobre la naturaleza de las personas, se encuentra de cierta manera grupada de supuestos y que él tiende a moldear su comportamiento dirigido hacia los subordinados, en concordancia con estas suposiciones.

### **Premisas adoptadas por los gerentes de acuerdo con la Teoría X**

1. A los empleados por naturaleza les disgusta el trabajo, y por esto tratan de evitarlo.
2. Para conseguir las metas, deben ser inspeccionados, amenazados con castigos, controlados e inclusive hasta reprimidos, para lograrlas.
3. Los trabajadores evitan responsabilidades y buscan dirección formal.
4. Gran parte de los empleados buscan la seguridad extrema y además demuestran poca ambición.

### **Premisas adoptadas por los gerentes de acuerdo con la Teoría Y**

1. Los empleados observan al trabajo como algo natural.
2. Las personas entrenarán la autodirección y el autocontrol si se encuentran comprometidos con sus objetivos.
3. La persona promedio, puede aprender a aceptar, hasta buscar, responsabilidades.
4. La habilidad de tomar decisiones innovadoras se encuentra difundida en todos los hombres y no es necesariamente propiedad exclusiva de las personas que ocupan puestos gerenciales.

## **TEORÍAS CONTEMPORÁNEAS SOBRE LA MOTIVACIÓN**

Si bien es cierto las teorías anteriores son muy conocidas, no se sustentan lo suficiente. Por lo que han surgido teorías contemporáneas que poseen un grado razonable de sustentación válida. Tales son:

### **Teoría ERG**

Clay Alderfer, está en concordancia con Maslow en el sentido que los individuos poseen una jerarquía de necesidades, no obstante, Alderfer

sostiene que no son cinco sino tres los grupos de necesidades fundamentales de las personas:

- **Necesidades Básicas:** Que son las necesidades materiales, que se satisfacen con el alimento, el agua, el aire, las remuneraciones, las prestaciones y las condiciones de trabajo adecuadas.
- **Necesidades de relación:** Se satisfacen al establecer y mantener relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo, con los jefes, subordinados, amigos y la familia.
- **Necesidades de crecimiento:** Son aquellas que se expresan a través de las tentativas de la persona, a fin de hallar oportunidades para desarrollarse cuando hace contribuciones creativas o productivas al trabajo.

Después de observar esto, nos podemos percatar que por lo general, las necesidades básicas corresponden a las necesidades fisiológicas de Maslow; las de relación, corresponden a las de afiliación de Maslow; las de crecimiento corresponden a las de estima y autorrealización de Maslow.

Sin embargo, en lo que difieren es en el sentido que poseen puntos de vista divergentes acerca de la satisfacción de los grupos diferentes de necesidades. Pues mientras que Maslow afirma que las necesidades no satisfechas motivan y que la necesidad siguiente de nivel más alto no se activa mientras que no se satisfaga la de nivel inferior, la teoría ERG propone que además de este proceso progresivo de satisfacción, opera uno de frustración-regresión, que nos indica que si un individuo se frustra constantemente en sus intentos por satisfacer las necesidades de crecimiento, surgirá nuevamente en estos la necesidad de satisfacer las del nivel inferior en vez de intentar satisfacer necesidades de crecimiento.

La teoría ERG es más consistente que la teoría de Maslow acerca del conocimiento de cada individuo de las diferencias entre los mismos. Las variables como la educación, los antecedentes familiares y el ambiente cultural, pueden alterar la fuerza de impulso que un grupo de necesidades posee para un individuo en particular. Si bien es cierto existe evidencia que apoya la teoría ERG, por ser más consistente que la de Maslow, existen también evidencia de que no funciona en algunas organizaciones.

### **Teoría de las necesidades de McClelland**

David McClelland sostuvo que todos los individuos poseen

- **Necesidad de logro:** Se refiere al esfuerzo por sobresalir, el logro en relación con un grupo de estándares, la lucha por el éxito.

- **Necesidad de poder:** Se refiere a la necesidad de conseguir que las demás personas se comporten en una manera que no lo harían, es decir se refiere al deseo de tener impacto, de influir y controlar a los demás.
- **Necesidad de afiliación:** Se refiere al deseo de relacionarse con las demás personas, es decir de entablar relaciones interpersonales amistosas y cercanas con los demás integrantes de la organización.

Los individuos se encuentran motivados, de acuerdo con la intensidad de su deseo de desempeñarse, en términos de una norma de excelencia o de tener éxito en situaciones competitivas.

En la investigación acerca de la necesidad de logro, McClelland encontró que los grandes realizadores se diferencian de otros por su deseo de realizar mejor las cosas. Buscan situaciones, en las que tengan la responsabilidad personal de brindar soluciones a los problemas, situaciones en las que pueden recibir una retroalimentación rápida acerca de su desempeño, a fin de saber si están mejorando o no y por último, situaciones en las que puedan entablar metas desafiantes; no obstante les molesta tener éxito por la suerte, es decir prefieren el desafío de trabajar en un problema y cargar con la responsabilidad personal del éxito o fracaso. Además evitan las tareas no muy fáciles o muy difíciles. Al superar obstáculos, desean sentir que el resultado, es decir su éxito o fracaso, depende de sus propias acciones. Los grandes realizadores se desempeñan mejor cuando perciben que tienen una oportunidad de éxito del 50% y una de fracaso de 50%, pues así poseen una buena posibilidad de experimentar sentimientos de logro y satisfacción de sus esfuerzos.

Por otra parte los individuos que poseen una alta necesidad de poder, disfrutan el encontrarse a cargo de los demás, se esfuerzan por influenciarlos, además ansían ser colocados en situaciones competitivas y dirigidas al estatus, y tienden a interesarse más por el prestigio y la consecución de influencia sobre los demás, que en el desempeño eficaz.



La tercera necesidad es la de afiliación, que no ha recibido mucha atención por parte de los investigadores. Pero que a la larga crea un ambiente grato de trabajo, que influye y están claramente relacionadas con las otras necesidades. Por ejemplo, el hecho de mantener buenas relaciones con los demás miembros de la organización, podrá producir que un gerente, más que poder coercitivo sobre sus subordinados, se gane el poder bajo la forma de autoridad; que a la larga le ayudará a conseguir eficientemente las metas trazadas por la organización y las personales en consecuencia. En esta situación se observa claramente una relación entre las necesidades de afiliación, logro y poder.

### **Teoría de la evaluación cognoscitiva**

Teoría de la motivación que propone que la introducción de recompensas extrínsecas por comportamientos que ya han recibido una recompensa intrínseca debido al gusto asociado con el contenido del trabajo en sí mismo, tiende a disminuir el nivel total de motivación.

Desde siempre los teóricos de la motivación han asumido que las motivaciones como el éxito, el logro, la responsabilidad y la competencia, es decir motivadores intrínsecos, son totalmente independientes de los motivadores extrínsecos; es decir que ambos no se afectan ni se influyen una a la otra.

Sin embargo la teoría de la evaluación cognoscitiva supone todo lo contrario, pues afirma que cuando se recompensa a un empleado con recompensas extrínsecas cuando presenta un comportamiento deseado para la organización, se reduce el interés de dicho trabajador por las recompensas intrínsecas del trabajo en sí mismo. Esta teoría de ser efectiva, proporcionaría muchas implicancias para las prácticas gerenciales. En tal sentido, sería lo más adecuado hacer que la paga de los individuos no tendría que ir de acuerdo con su desempeño, porque de ser así se disminuiría su motivación intrínseca.

Esta teoría si bien es cierto ha recibido mucho apoyo de un grupo grande de investigadores, también ha recibido diversos ataques, debido a que emplea una metodología poco consistente que provoca críticas, por la inadecuada interpretación de los resultados. Por tanto se requiere seguir investigando. Puesto que las investigaciones que se realizaron fueron realizadas con estudiantes, el comportamiento de un estudiante no es igual la que adopta un empleado de una organización, pues sus motivaciones están orientadas a otro tipo de logros, que se mueven más por recompensas claramente intrínsecas que extrínsecas. Además los estudios indican que los altos grados de motivación intrínseca soportan los impactos perjudiciales de las recompensas materiales. En el otro extremo las recompensas extrínsecas, por tareas rutinarias y desabridas por lo general crean un clara tendencia a la motivación intrínseca.



En resumen esta teoría bien puede tener una aplicación en el trabajo que se lleva a cabo en la organización, pero ésta es limitada; ya que la mayor parte de los trabajos, que son realizados por el nivel inferior de la organización, no son lo bastante satisfactorios para colmar el elevado interés intrínseco. En el caso de los puestos gerenciales y los profesionales de nivel alto, estos generalmente brindan bajas recompensas intrínsecas. En conclusión se puede decir que esta teoría sería aplicable a trabajos organizacionales ni exageradamente desabridos, ni extremadamente interesantes.

### **Teoría del establecimiento de las metas**

Esta teoría sostiene que las metas específicas y las metas difíciles son las que llevan a un alto desempeño.

A finales de la década del sesenta, Edwin Locke sostuvo que las intenciones de trabajar dirigido hacia una meta, se constituían en una fuente muy importante de motivación en el trabajo, puesto que actúa también como un estímulo interno. Cuando las metas difíciles son aceptadas, se consigue un mayor desempeño. Otro punto importante es que la retroalimentación lleva a un mejor desempeño que el que se consigue cuando no existe.

Como es natural pensar, las metas fáciles son, probablemente, más aceptables; pero aun siendo esto verdad, cuando un empleado acepta una meta que percibe como difícil, ejercerá niveles de esfuerzo más elevado hasta que la consiga, la disminuya o en todo caso la abandone.

Cuando los individuos participan en el establecimiento de sus propias metas, se obtiene en la mayoría de los casos un mayor desempeño. La ventaja que posee el hecho que los individuos participen en el establecimiento de sus propias metas, consiste en que al hacer esto, podría ser que el individuo acepte la meta como un objetivo en el que debe trabajar, además es más probable que acepte una meta difícil, pues se sentiría más comprometido por el hecho que él ha participado en su elaboración.

En lo que se refiere a retroalimentación, se debe diferenciar que no todas ellas son iguales de eficientes, la que proporciona una mayor ayuda puede ser la autogenerada, que es en la que el mismo trabajador es capaz de monitorear su propio progreso. Pero siempre es bueno tener en cuenta la retroalimentación de una persona que esta observando nuestro desempeño desde afuera, pues vería la situación con más objetividad.

### **Teoría del reforzamiento**

Se encuentra en contraste con la teoría del establecimiento de las metas, en el sentido que la primera es un enfoque cognoscitivo que propone que los propósitos de la persona dirigen su actuar, la segunda por el contrario propone

que el comportamiento se encuentra en función de las consecuencias conductuales, es decir que el comportamiento es causado por el ambiente; lo que controla el comportamiento de las personas son los reforzadores, es decir que cualquier consecuencia que inmediatamente siga una respuesta acrecienta la posibilidad de que se repita.

La teoría del reforzamiento no toma en cuenta el estado interno de los individuos, únicamente se centra en lo que ocurre cuando el individuo lleva a cabo alguna acción.

Si bien es cierto esta teoría no es, en sentido riguroso, una teoría sobre la motivación, sí brinda un gran instrumento de análisis acerca de lo que controla el comportamiento. Por esto no se puede ignorar el hecho que el reforzamiento posee una gran aplicación como instrumento motivacional; aún no toma en cuenta sentimientos, actitudes, expectativas y otras variables cognoscitivas que impactan el comportamiento.

Los comportamientos en los que un individuo se comprometa en su trabajo y la cantidad de refuerzo que divide a cada tarea son afectados por las consecuencias que continúan de su comportamiento. Si una persona es recompensada por sobrepasar su producción normal semanal, posiblemente mantendrá o superará su productividad en los siguientes periodos.

### **Teoría de las expectativas**

Esta teoría se ha convertido en una de las explicaciones más aceptadas acerca de la motivación, fue propuesta por Víctor Vroom, quien propone que la fortaleza de una tendencia a conducirse de una determinada manera, depende de la fortaleza de la expectativa de que el acto será seguido por un resultado específico, y de lo atractivo que ese resultado sea para la persona. Es decir lo que propone es que un trabajador se encontrará motivado para ejercer un elevado nivel de esfuerzo, cuando considere que esto hará que se realice una buena calificación de su desempeño; una buena calificación como es lógico lo llevará a conseguir recompensas por parte de la organización, de esta forma satisfacerán sus propias metas individuales...

## RESUMEN

En este capítulo hemos tratado sobre variadas teorías de la motivación, alguna de las cuales manifiestan las variables dependientes, otras en cambio no.

En resumen tales son:

**Teorías de la Necesidad**, son 4 teorías que enfocan en las necesidades. Éstas son: la teoría de la jerarquía de Maslow, la teoría de la motivación- higiene, la teoría ERG y la teoría de las necesidades de McClelland. La más fuerte de éstas, es probablemente la última, en particular con respecto a la relación entre el logro y la productividad. Si las otras tienen algún valor, éste se relaciona con explicar y predecir la satisfacción en el trabajo.

**Teoría del Establecimiento de las Metas**, la teoría del establecimiento de las metas proporciona una de las más poderosas explicaciones acerca de la productividad en el trabajo. La teoría, sin embargo, no contempla el ausentismo, la rotación, ni la satisfacción.

**Teoría de Reforzamiento**, tiene una marca impresionante al predecir factores como la calidad y la cantidad de trabajo, la constancia del esfuerzo, el ausentismo, la impuntualidad y las tasas de accidentes. No ofrece mucho conocimiento sobre la satisfacción del empleado o la disposición de renunciar.

**Teoría de la Equidad**, se ocupa de la rotación. Es fuerte cuando predice los comportamientos de ausencia y rotación, no obstante es débil cuando predice las diferencias en el ausentismo y satisfacción en el trabajo.

**Teoría de las Expectativas**, nuestra teoría final enfocada en las variables de cargo; ha probado ofrecer una explicación poderosa sobre la productividad, el ausentismo y la rotación del empleado. Esta teoría asume que los empleados tienen pocas restricciones en la discrecionalidad de su decisión. Esto actúa para restringir su aplicación.

En decisiones importantes, como aceptar o renunciar a un trabajo, la teoría de las expectativas funciona bien ya que la gente no se apresura al tomar decisiones de esta naturaleza. Sin embargo, la teoría de las expectativas no es una muy buena explicación para los demás tipos típicos de comportamiento en el trabajo, en especial para individuos en puestos de nivel inferior, ya que tales trabajos vienen con considerables limitaciones impuestas por métodos de trabajo, supervisores y políticas de la compañía. La teoría de las expectativas al explicar la productividad del empleado se incrementa si los trabajos que están desempeñando son más complejos y de más alta jerarquía en la organización.

## CUESTIONARIO

1. ¿Qué es motivación?
2. ¿En que consiste la teoría X y Y?
3. ¿Qué premisa se obtiene de la teoría X y Y?
4. ¿Cuáles son los motivadores en la teoría motivacional de la higiene?
5. ¿En que consiste la teoría ERG?
6. ¿Cuáles son las necesidades motivantes en la teoría de Mc Clelland?
7. ¿En que consiste el establecimiento de metas?
8. ¿Qué controla el comportamiento según la teoría del reforzamiento?
9. ¿Qué sostiene la teoría de las expectativas?
10. ¿Cómo aplica un gerente la teoría de las expectativas en su organización?

## CASO: EVALUACION DE EJECUTIVOS DE VENTAS AL CIERRE DE AÑO

La última semana de diciembre, Cecilia Rodríguez gerente de comercialización y marketing de MAXY FASHION, se reúne con sus gerentes zonales para evaluar el desempeño de sus ejecutivos de ventas. Las conclusiones de la evaluación son utilizadas para proponer a la gerencia general los posibles aumentos y promociones dentro del área comercial de la empresa. Se presenta un resumen de la reunión de cierre de año.

- Me parece que todos concordamos que Susana Jiménez es la ejecutiva de ventas que más ha vendido, por el hecho que la zona que se le ha entregado el presente año, es la mejor de todas. Todos los ejecutivos que han estado en la zona antes mencionada, al terminar el año, son los que siempre han liderado los resultados finales en las ventas.
- Considero que Susana ha realizado un buen trabajo, en una zona que siempre fue la mejor pero actualmente está muy deprimida, no le quitemos mérito.
- ¿Qué mérito le estamos quitando? Si Susana siempre ha sido una Ejecutiva mediocre, nunca ha sobresalido. Y el presente año por ayuda divina, ha alcanzado el primer puesto en ventas. ¡Es claro que ha sido por que se le entregó la mejor zona!
- No es verdad que sea mediocre. Como Gerente de ella, el único problema que ha tenido ha sido el año pasado, en que falleció su menor hijo, y realmente fue un desastre su rendimiento. Pero este año ha sido el reverso de la moneda.
- Bueno, estamos de acuerdo contigo. Pero todos los ejecutivos concuerdan en que ha sido sólo por que atendió la mejor zona. Existen otros prospectos para un ascenso, que tienen más regularidad en su trabajo.
- Este comité de Gerencia no puede supeditar sus decisiones a lo que puede ser mejor para los empleados. Tenemos que premiar al mejor. Y eso lo decidimos nosotros, pues la Gerencia General va a proceder de acuerdo a nuestro informe.
- Entonces centrémonos en las cuotas de ventas simplemente y el que ha vendido más, es el que se hará acreedor al ascenso dentro de la empresa. El cargo como sabemos será de supervisor de zona y tendrá que lidiar con todos los vendedores, y la mejor forma de hacerlo es restregarles en la cara que es el ha obtenido mayor venta no sólo el último año, sino de los últimos 5.
- Me parece bien tomar como referencia los últimos 5 años. Bueno pues con esa información tomaremos la decisión.

## **Capítulo 6: Motivación: de los conceptos a la práctica**

### **ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS (APO)**

Este Concepto se refiere al programa que pone énfasis en metas tangibles; que se puedan verificar; además que se puedan medir; que se establecen de forma participativa; en un periodo determinado de tiempo por lo general tres, seis o doce meses; y con retroalimentación sobre el desempeño, que se consigue al brindar una retroalimentación permanente a los individuos, para que se pueda así monitorear y corregir sus acciones.

Lo que busca la APO, es convertir los objetivos organizacionales en específicos tanto para las unidades organizacionales como para los miembros individuales, en esto constituye justamente su atracción principal.

En la APO, se realiza la planeación de un proceso mediante el cual los objetivos se pasan a través de la organización. Se traducen en objetivos específicos para cada sub. nivel. La APO funciona tanto de abajo hacia arriba como viceversa, de esta manera se obtiene una jerarquía de objetivos que une los objetivos de un determinado nivel con el siguiente.

### **APO vs. Teoría del establecimiento de las metas**

La teoría del establecimiento de las metas, demuestra que las metas difíciles y específicas proporcionan como resultado un nivel mayor de desempeño del individuo que las metas fáciles y generalizadas, y además que la retroalimentación acerca del desempeño del individuo, hace que muestre un mayor desempeño. Al comparar esto con la APO, se obtiene que la Administración por objetivos, también se vuelve más eficaz cuando las metas son lo bastante difíciles como para que la persona necesite esforzarse, además comparte el hecho que se requiere de retroalimentación, de metas específicas y viables.

El único desacuerdo que se puede obtener es en la participación, pues mientras que la APO la apoya, el modelo de establecimiento de metas, considera que asignar las metas a los subordinados también funciona con frecuencia bien y no sólo funciona el aspecto participativo. Los muchos estudios que se han realizado demuestran que la APO posee una aplicación en organizaciones de negocios, educativas, de salud, de gobierno, lucrativa y no lucrativa. En algunos casos sin embargo, no se consigue lo que la gerencia esperaba al implantar la APO, pero al observar estos casos se obtiene que por lo general los problemas surgen por las irreales expectativas de los gerentes, así como también por su falta de compromiso y por su ínfima habilidad para dividir las recompensas en base al logro de la meta. No obstante, la APO

conduce a los gerentes a llevar a cabo la teoría del establecimiento de las metas.



## Administración por Objetivos

### PROGRAMAS DE RECONOCIMIENTO DEL EMPLEADO

Estos programas pueden tomar diversas formas, las mejores empresas emplean diferentes estilos y reconocen los logros del individuo así como los del grupo.

#### Programas de reconocimiento vs. Teoría del reforzamiento.

En concordancia con la teoría del reforzamiento, recompensar un comportamiento deseado con un reconocimiento inmediato (ya sea una felicitación en privado o en público, celebrar los éxitos del equipo, enviar una nota de felicitación, entre otros), con mucha probabilidad, generará que este se repita.

Estos programas se hacen atractivos por el hecho que si se comparan con otros motivadores de desempeño, estos resultan casi nada costosos. Este aspecto es esencial sobre todo para las organizaciones actuales que se encuentran sometidas a presiones de gastos.

Un método de reconocimiento muy empleado lo constituye el sistema de sugerencias, mediante el cual los empleados, brindan sugerencias en busca de mejoras de los procesos o de reducción de costos, las mismas que son recompensadas con un premio.

### PROGRAMAS DE PARTICIPACIÓN DEL EMPLEADO

Este término describe una diversidad de técnicas, como la facultación del empleado, la autonomía del mismo, la gerencia participativa, entre otros. Todos ellos poseen un fundamento común, que no es más que el **involucramiento del empleado con la organización**, que se refiere al proceso participativo que emplea la capacidad del empleado y se encuentra planteada para estimular un

compromiso, cada vez más orientado hacia el logro del éxito de la organización en general.

Podemos decir entonces, involucrar a los individuos en las decisiones que tiene que ver directamente con ellos y al incrementar su autonomía y autocontrol sobre sus actividades laborales, logrará que se sientan más motivados y comprometidos con su organización, presentarán mayor desempeño, serán más productivos y estarán más satisfechos.

Es necesario aclarar que, la participación constituye una parte importante del proceso de involucramiento, mas no es exactamente lo mismo, se podría decir que es un subgrupo.

Algunos programas del involucramiento del empleado son:

- **Gerencia participativa:** Es el proceso en que las decisiones se toman de manera conjunta por subordinados con superiores inmediatos.

Se promueve en muchos casos porque se cree que ella optimiza el clima posiblemente dañado de la organización por diversos factores, así como la baja productividad de la misma.

No obstante, para que la gerencia participativa funcione debe haber un periodo de tiempo adecuado para participar, los temas deben ser importantes para los subordinados, así como también es necesario que los empleados posean la suficiente capacidad para participar y además la cultura organizacional debe apoyar esta participación.

La gerencia participativa se da por el hecho que a medida que los trabajos se tornan más complejos, esta participación permite que contribuyan los que más saben, obteniéndose de esta manera mejor calidad en la toma de decisiones. La interdependencia en las tareas de los empleados, requiere de la consulta con la gente de los demás departamentos y elementos de trabajo, creándose de esta manera la necesidad de formarse equipos o grupos para tratar de encontrar solución a los problemas que afecten a todos en conjunto. Esta participación aumenta el compromiso de los empleados en las decisiones, y además brinda recompensas intrínsecas para los mismos; así como posee una influencia todavía no comprobada en algunas variables como la productividad, la satisfacción en el trabajo, entre otras. Su uso bien puede ser favorable para la organización, dependiendo de su aplicación, y por lo tanto no seguro para mejorar el desempeño del empleado.





- **Participación Representativa:** Se refiere al hecho que los empleados se encuentren representados por un pequeño grupo de empleados, que son los que participan realmente en la toma de decisiones. Tiene como objetivo, redistribuir el poder de la organización, colocando la fuerza laboral sobre unas bases más equilibradas con los intereses de los accionistas y de la gerencia.

Posee dos maneras comunes de participación:

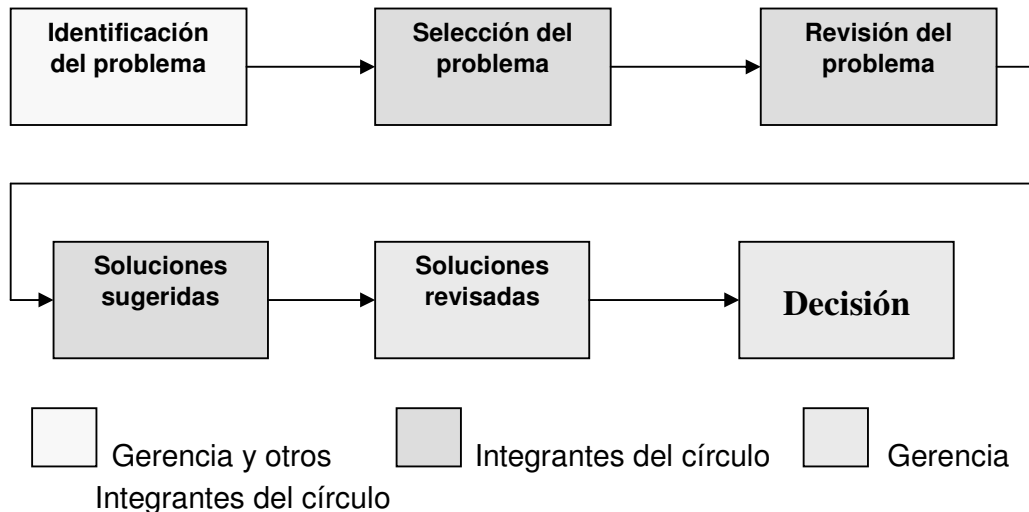
- a. **Consejos de trabajos:** Unen a los empleados con la gerencia. Son grupos de trabajadores elegidos, que deben ser consultados cuando la gerencia tome decisiones que involucra al personal.
- b. **Juntas representativas:** Se encuentran formadas por empleados que se presentan a las juntas de directores de la organización y representan los intereses de los empleados de la compañía.

La participación representativa constituye la manera más legislada de participación del empleado en todo el mundo.

Sin embargo la influencia que posee esta participación solamente es mínima, es decir que el valor de ella es únicamente simbólica.

- **Círculos de calidad:** Se refiere a un grupo de trabajo de 8 a 10 empleados y supervisores que poseen un área compartida de responsabilidades. Se reúnen de manera periódica, durante el tiempo de trabajo en la organización y en sus propios locales, para examinar problemas de calidad, indagar las causas de dichos problemas, sugerir soluciones y realizar actos correctivos. Adoptan la responsabilidad de resolver los problemas de calidad y generan y evalúan su propia retroalimentación. La gerencia posee el control sobre la decisión final en relación con la puesta en práctica de las soluciones recomendadas. Parte del concepto de círculo de calidad incluye enseñar, a los empleados que participen en él, las habilidades para manifestarse en grupo, tácticas de calidad, técnicas de medición y análisis de problema. Los círculos de calidad puede afectar positivamente la productividad, pero esto no se cumple necesariamente. Por lo general muestran poco o ningún efecto en la satisfacción del empleado.  
A pesar que los círculos de calidad son una manera fácil en que la gerencia pusiera en práctica la participación del empleado, el poco compromiso y planeación de la gerencia, hizo que estos círculos fallarán en occidente generalmente.

La manera en que opera un círculo de calidad es la siguiente:



### **Programas de involucramiento del empleado vs. Teorías de la Motivación**

Estos programas de involucramiento se sirven de diferentes teorías de la motivación, en este sentido la Teoría X es compatible con el estilo autocrático más tradicional de administrar personas; la Teoría Y se alinea con la gerencia participativa; en lo que se refiere a la Teoría de la Motivación-higiene, se relaciona con los programas de involucramiento en el sentido que se puede brindar a los empleados una motivación intrínseca al aumentar sus oportunidades de crecimiento, incrementar la responsabilidad y el involucramiento en el trabajo y en las decisiones que se tomen.

La participación del empleado se alinea con la Teoría ERG y con los esfuerzos por alentar la necesidad de autorrealización.

### **PROGRAMAS DE PAGA VARIABLE**

Son los programas en los que una porción de la paga del trabajador se encuentra basada en alguna medida individual u organizacional del desempeño; además no es anual.

Con este programa las ganancias fluctúan de arriba hacia abajo con la medición del desempeño, convirtiéndose de esta manera en atrayente para la gerencia.

Los individuos que poseen un bajo desempeño, observan que con el paso del tiempo sus salarios se estancan, por el contrario las personas que presentan un

alto desempeño, gozan de aumentos en sus salarios, es decir que a medida que más contribuyen mejor es su paga.

Este programa incluye a su vez cuatro programas muy empleados. Tales son:

- 1. Planes de pago por pieza:** Se refiere al hecho que a los trabajadores se les pague una cantidad definida por cada unidad de producción terminada, es decir que no poseen un salario base.
- 2. Bonos:** Son aquellos que pueden pagarse de manera única a los ejecutivos o a todos los trabajadores de la organización. Estos planes de bonos cada vez aumentan más la red dentro de la organización, para introducir a los empleados que se encuentran en el nivel inferior de la organización.
- 3. Participación de utilidades:** Se refiere a aquellos programas en los que se asigna una retribución con base en alguna fórmula establecida, diseñada teniendo como sustento la productividad de la empresa. Esta distribución bien puede tomar la forma de pagos directos de efectivo o una distribución de opciones de acciones, esto último sobre todo para el caso de los gerentes.
- 4. Participación en los ahorros:** Se refiere al plan de incentivos de grupo en los que las mejoras en la productividad determinan la cantidad de dinero que es distribuida.

Aunque son similares, no se debe confundir entre la repartición de utilidades y la participación en los ahorros, pues al enfocarse en las ganancias de productividad en vez de las utilidades, la participación en las ganancias, recompensa comportamientos determinados que se encuentran menos influenciados por los factores externos. Los empleados que se encuentren bajo un plan de participación en las ganancias pueden recibir recompensas de incentivos aún cuando la organización no se encuentre registrando utilidades. En general los programas de paga variable poseen un impacto positivo tanto en la productividad, como en la motivación y en las actitudes de los empleados.

## **PLANES DE PAGO POR COMPETENCIAS**

Es aquel plan que define niveles de sueldo con base en la cantidad de habilidades que posean los trabajadores, o en todo caso en el número de tareas que puedan llevar a cabo.

Estos planes son atractivos para los niveles jerárquicos más altos, en el sentido que las actividades de los empleados son flexibles y por lo tanto se hace más sencillo para la gerencia llenar las necesidades de personal; sobre todo en la actualidad cuando las organizaciones se encuentran cada vez más interesados

por reducir su fuerza laboral; que solamente se consigue si los empleados poseen conocimientos generales más que especializados.

Entre los beneficios que poseen estos planes se encuentran:

1. Alienta a los empleados a que obtengan cada vez un rango más amplio de habilidades.
2. Facilita la comunicación en la organización.
3. Disminuye la probabilidad de que los empleados no realicen una tarea que se les encomienda, porque opinen que esa labor no les corresponde.
4. Ayuda a cumplir con los requerimientos de los trabajadores ambiciosos que se enfrentan con mínimas oportunidades de proceso, es decir que pueden elevar sus niveles de ganancias y conocimiento sin un estudio especializado.

Sin embargo no todo es bueno en estos planes, pues además posee ciertas desventajas, tales son:

1. Si los empleados ya aprendieron todas las habilidades que requerían aprender según el programa, se pueden ver frustrados al observar que tanto su aprendizaje, como su crecimiento y su salario no aumentan.
2. Las habilidades se pueden volver obsoletas.
3. Se puede presentar el problema de pagar a los empleados más dinero hasta cuando hubiera muy escaso empleo inmediato de las habilidades.
4. Estos planes no se encuentran orientados al nivel de desempeño, se limitan al tema que si un individuo puede o no cumplir con la habilidad.

## **PLANES DE BENEFICIOS FLEXIBLES**

Estos planes les permiten a los empleados elegir los beneficios que ellos prefieren o desean, en vez de que la administración de la organización lo seleccionen por ellos. De esta manera el empleado adapta el paquete de beneficios a sus necesidades. Por ejemplo un empleado del área de manufactura que posee gran preocupación por su bienestar o salud, puede ser que prefiera el beneficio de un seguro de vida adicional.

En fin existen muchas alternativas de beneficios por las que pueden optar.

Las ventajas precisas de estos planes y en consecuencia las razones por las que cada vez se están volviendo más populares son:

1. Permiten que los empleados tomen decisiones relevantes acerca de sus finanzas individuales y equilibrar los requerimientos con los planes de

beneficios.

2. Los planes ayudan a las organizaciones a controlar los costos, sobre todo los de salud. Esto debido a que los gerentes pueden definir el monto máximo que emplearán en cada beneficio. Es decir los planes de pago flexible con frecuencia producen ahorros para las organizaciones.
3. Se convierten estos planes en instrumentos para controlar y conservar empleados.

Para los empleados la flexibilidad puede ser atrayente, ya que de esta manera pueden diseñar sus prestaciones y niveles de cobertura en base a sus propios requerimientos, por lo tanto en este sentido los planes de prestaciones se convierten en una ventaja para ellos.

Pero eso no es todo, pues además consideran una desventaja, en el sentido que los costos de las prestaciones individuales con frecuencia pueden subir, de esta manera muy pocas de las prestaciones pueden ser adquiridas.

Sin embargo estos planes también poseen limitaciones, especialmente en los siguientes aspectos:

1. Por el hecho que los empleados eligen paquetes diversos de beneficios, se vuelve complicado mantener los registros; en este sentido se vuelven indispensables los sistemas complejos de computación para llevar dichos registros.
2. Se torna difícil pronosticar de manera exacta los empleados que elegirán cada uno de las muchas alternativas de beneficios; de esta manera se puede estar influyendo negativamente las tasas de grupos de la organización para el seguro de vida y gastos de salud, ya que los costos de estos planes se encuentran basados en el número de empleados cubiertos.

## RESUMEN

Existen muchas teorías y aplicaciones que se hacen sobre la motivación, en este resumen lo que se intenta es realizar una serie de sugerencias acerca de la manera efectiva de motivar a los empleados de las organizaciones.

Todos los empleados de las organizaciones poseen diferentes necesidades, por lo tanto se convierte en tarea de los gerentes aprender a reconocer estas diferencias, para que así puedan individualizar las metas, los niveles de involucramiento y las recompensas para que permanezcan en línea con los requerimientos de cada uno de los empleados.

Los gerentes cada vez más se encuentran preocupados por encontrar la manera de motivar a sus subordinados, en este sentido existen muchas herramientas que pueden emplear. Una manera muy reconocida de motivar a los empleados consiste en permitirles participar en las decisiones que los afectan. Los empleados pueden brindar una muy importante contribución al establecer metas de trabajo, elegir sus paquetes de prestaciones, dar soluciones a los problemas que pueden existir de productividad y calidad, así como otros temas parecidos. De esta manera muy probablemente aumente la productividad, el compromiso para la consecución de las metas, la satisfacción en el trabajo y la motivación.

Los gerentes deben establecer metas específicas, además deben brindar una retroalimentación constante a los empleados sobre el desempeño que estén presentando en el camino a la consecución de las metas, de esta manera mantendrán lo que estén haciendo de manera eficaz y corregirán lo que no lo sea.

Un tema que se encuentra también relacionado con la motivación se refiere a las recompensas, las cuales deben distribuirse de manera justa; los empleados deben percibir que ellas dependen del desempeño que presenten, pues de esta manera buscarán optimizar su desempeño y elevar su producción.

## CUESTIONARIO

1. ¿En que consiste la APO?
2. ¿Qué es un programa de reconocimiento del empleado?
3. ¿Cómo se relaciona los programas de reconocimiento del empleado con la teoría del reforzamiento?
4. ¿Cómo resultan los programas de reconocimiento del empleado en la práctica?
5. ¿Cuáles son los programas de reconocimiento del empleado?
6. ¿Qué busca la gerencia participativa?
7. ¿En que consiste la participación representativa?
8. ¿En que se basa un gerente para decidir que programa de paga variable utilizar en su organización?
9. ¿Cómo operan los círculos de calidad?
10. ¿En que consisten las prestaciones flexibles?

## **CASO: EMPRESA EDITORA LA NACIÓN, S.A.C**

Empresa Editora La Nación, S.A.C. es una empresa periodística que edita, imprime, distribuye y comercializa varios diarios de distribución local y nacional, dirigidos a distintos segmentos socioeconómicos de la población, así como revistas especializadas en todo el Perú.

En los años noventa, para reducir los costos de transportes de Lima a provincias, la editora decidió utilizar alta tecnología en la transmisión de información vía satélite e imprimir sus diarios en puntos estratégicos del país. Para lo cual realizó un ventajoso contrato de concesión de un canal del Panamsat por un lapso de 25 años. Del mismo modo, se adquirieron locales para la instalación de sus plantas de producción descentralizadas y los equipos necesarios para implementación de cada una de ellas.

Uno de los puntos estratégicos que se implementaron fue la planta de la ciudad de Trujillo. En estas instalaciones, funcionaba una redacción completa, oficinas de comercialización de avisos publicitarios, de despacho, distribución y circulación de diarios y, por último, una rotativa de ocho unidades que le permitía imprimir dieciséis páginas tamaño tabloide a todo color en una sola "tirada". Estaba dispuesta en cuatro torres de dos unidades cada una. Con dos "fólderes" (que permita imprimir dos productos diferentes de ocho páginas a todo color cada uno ) y dos castillos porta bobinas que alimentan a cuatro unidades cada una.

La planta estaba ubicada en el cercado de la ciudad de Trujillo. Dicha zona en horas de la noche (a partir de las 8:00) era muy peligrosa por los continuos asaltos que ocurrían.

El departamento comercial, con el fin de incrementar los ingresos por concepto de publicidad, comenzó a comercializar el servicio de "encarte de separatas publicitarias", que consistía en incluir en el diario una hoja de publicidad, impresa ya sea por el cliente o por la editora, en una calidad de papel igual o diferente de la normalmente empleada en la impresión de los diarios y suplementos, la cual era insertada en una página o sección específica solicitada por el cliente.

Para colocar el encarte dentro de la edición, se contrataba un promedio de 10 mujeres (era preferible, pues eran más cumplidas en cuanto a horarios, la pérdida de diarios era menor y son más rápidas que los hombres), las que realizaban su labor a partir de las 7:00 pm (hora en que se termina de imprimir la primera sección del diario en que, generalmente, se encarta las separatas



contratadas) y terminaban aproximadamente a la 1:00 am. Las “encartadoras” eran contratadas bajo la modalidad de plazo fijo (3 meses). Dicho contrato era renovado en la medida en que el servicio mantuviera el éxito logrado hasta esos momentos y la calidad del trabajo de dichas “encartadoras” sea el adecuado para las necesidades de la organización. Algunas de estas trabajadoras eran familiares del personal obrero de la planta del turno de día.

En algunas ocasiones al terminar el trabajo y dependiendo de la disponibilidad de la unidades de distribución de diarios, el jefe de planta, el Ing. Juan Torres, ordenaba la movilización del personal desde la planta a sus casas o, en todo caso, a los lugares más cercanos y más seguros, pues ya habían ocurrido algunos intentos de asalto. Existían comentarios por parte del personal de encarte que debería ser diaria la movilidad.

El viernes 17 de diciembre de ese mismo año, el jefe de planta se encontraba enfermo, por lo que su asistente, el Ing. Carlos Gonzáles, decidió no otorgarles el servicio de movilidad esa noche, pues argumentaba no haber recibido ninguna indicación específica sobre el tema.

Las encartadoras se retiraron al terminar sus labores, y la Sra. Perea, esposa del Jefe de Mantenimiento de la rotativa tanto mecánico como eléctrico, fue asaltada y golpeada por delincuentes de la zona, a dos cuadras de la planta, en los momentos en que buscaba movilidad. Al día siguiente, el Sr. Carlos Perea reclamó al Ing. Gonzáles por el hecho de que era una práctica continua el transportar al personal femenino de encarte y que el Ing. Torres inclusive les facilitaba dinero de su caja chica para que se movilizaran a sus casas los días en que no estuvieran disponibles las unidades que distribuían los diarios. El Ing. Gonzáles le contestó que él ni la empresa no tenían la obligación de hacerlo, y si el Jefe de Planta lo hacía, sus razones debería tener o habría realizado las coordinaciones necesarias con la Gerencia General, pero que él no tenía la autorización oficial de hacerlo.

El Sr. Perea recurrió al gerente regional, el Ing. Martín Rodríguez, ya que el Jefe de Planta seguía con permiso por estar delicado de salud, y éste le confirmó que la empresa no tenía ninguna obligación de hacerlo, pero que asignaría la camioneta los días que se encontrara disponible y no interfiriera con la distribución de los diarios y suplementos. Asimismo le indicó que el Ing. Torres no tenía autorización para otorgarles movilidad, pues es un tema, que si bien es cierto había sido solicitado por el mencionado Jefe de Planta, todavía no había sido discutido en los Comités de Gerencias que se realizan todos los martes a las 9:00 a.m. Además, le informó que lo más probable era el rechazo del pedido y que, en todo caso, sus esposos fueran a recogerlas, que ya bastante hacían con contratarlas para mejorar los ingresos familiares de los trabajadores de la empresa

El 19 de diciembre, el Sr. Perea, el Sr. Luis Llanos y el Sr. Juan Limo del Área de Mantenimiento de la rotativa no fueron a trabajar reclamando de esta

manera el rechazo del servicio diario de movilidad a las “encartadoras”. Las esposas de estas tres personas trabajaban en horario nocturno y formaban parte del equipo de encarte. En la noche, no se presentó ninguna “encartadora” a laborar, en reclamo por el mismo tema. Los demás trabajadores de la empresa no lo decían abiertamente, pero estaban de acuerdo con el reclamo del personal de mantenimiento y encarte que dejaron de trabajar. El Ing. Martín Rodríguez no tenía claro qué posición tomar y cómo resolver el problema, debido a que no podía dejar pasar el hecho de la indisciplina de los trabajadores y, a su vez, necesitaba que el personal se incorporara lo antes posible, pues la venta de encartes seguía teniendo el éxito inicial y la rotativa necesitaba de mantenimiento preventivo diario. Según rumores en la planta, dichos trabajadores no se iban a reincorporar hasta que se solucionara el problema.

## TERCERA PARTE: NIVEL GRUPAL

### Capítulo 7: Conflictos, Negociación y Trabajo en Equipo: Cómo desarrollar ventajas competitivas en las organizaciones

#### FUNDAMENTOS DEL COMPORTAMIENTO DE GRUPO

Un grupo se puede definir como dos o más individuos que interactúan entre sí, son interdependientes, que se han unido para lograr objetivos y metas particulares. Estos pueden ser formales o informales de acuerdo a si está definido por la estructura de la organización (formal) o no esta estructurado formalmente, ni determinado por la organización, y que surge como respuesta a la necesidad de contacto social (informal).

#### Etapas del desarrollo de grupo

##### 1. El modelo de las cinco etapas

Mediante el cual se piensa que los grupos se desarrollan a través de una secuencia estandarizada de 5 etapas. Estas son:

- **Formación:** que se caracteriza por mucha incertidumbre entre sus miembros.
- **Tormenta:** que se caracteriza por la existencia de conflicto dentro de este.
- **Normatividad:** Se presenta una relación estrecha y cohesión.
- **Desempeño:** Es cuando el grupo es totalmente funcional.
- **Movimiento:** La etapa final en el desarrollo de grupos, que se caracteriza por el interés de concluir las actividades.



## 2. El modelo de pasos en equilibrio

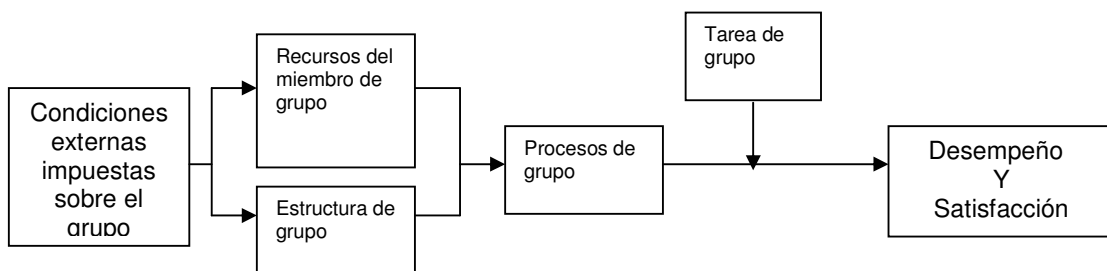
Más de una docena de estudios de campo y laboratorio sobre grupos confirmaron que los grupos no se desarrollan en una secuencia universal de etapas. Específicamente mostraron que el lapso entre la formación del grupo y el cambio e la manera en que trabajan es altamente consistente, se encontró que: La primera reunión establece la dirección del grupo; la primera fase de la actividad del grupo es inercia; una transición toma lugar al final de la primera fase, lo que ocurre exactamente cuando el grupo ha usado la mitad de su tiempo; la transición inicia los mayores cambios; una segunda fase de la inercia sigue a la transición y la ultima reunión del grupo ésta caracterizada por una aceleración marcada.

### El comportamiento del grupo de trabajo

El comportamiento del grupo de trabajo incluye variables como la habilidad de los miembros y el tamaño de grupo, el nivel de conflicto y las presiones internas sobre los integrantes para conformar las normas de grupo.

Los grupos de trabajo no existen en aislamiento. Son parte de una organización. Así que cada grupo tiene un grupo distinto de recursos que le otorga su membresía.

Los componentes que determinan la satisfacción y desempeño del grupo son:



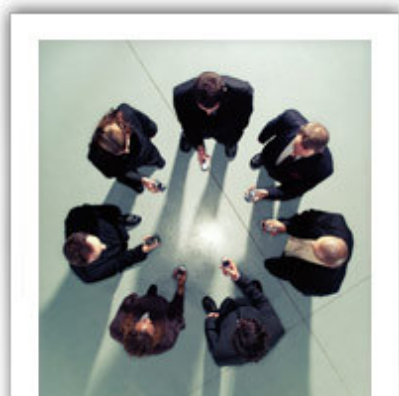
- **Las condiciones externas impuestas sobre el grupo:** Para tratar este tema debemos comprender que los grupos son un subconjunto de un sistema de organización más grande que cuenta con: Estrategia de la organización, estructura de autoridad, regulaciones formales, recursos organizacionales, evaluación del desempeño, la cultura organizacional y el ambiente físico.
- **Recursos de los miembros del grupo:** El nivel de desempeño que obtenga un grupo depende en gran medida de los recursos que aporten los miembros del mismo, como: Habilidades y características de la personalidad.
- **Estructura de grupo:** Las organizaciones tienen una estructura que da forma al comportamiento individual y hace posible explicar el desempeño en

grupo. Liderazgo formal, papeles, normas, estatus, tamaño, composición y cohesión.

- **Procesos de grupo:** Otro componente del comportamiento de grupo es el proceso que esta dentro de los grupos. En los grupos el comportamiento de cada integrante no es visible claramente, es por ello que existe una tendencia de los individuos de disminuir sus esfuerzos, esto da como resultado la holgazanería social, aunque también pueden crear resultados mayores a la suma de sus contribuciones.
- **Tareas de grupo:** El desempeño y la satisfacción del integrante del grupo también dependen de las tareas que el grupo este realizando, su complejidad y su interdependencia.
- **Toma de decisiones en grupo:** La toma de decisiones grupal es ampliamente usado en las organizaciones donde se evalúan sus fortalezas y debilidades.

## COMPRENSIÓN DE LOS TRABAJOS EN EQUIPO

Los equipos se han vuelto una parte esencial de la manera en que se realizan los negocios, la diferencia en cuanto a los grupos de trabajo es que los equipos producen una sinergia positiva a través de un esfuerzo coordinado. Es decir el resultado de sus esfuerzos es mayor que la suma de sus contribuciones individuales



### Tipos de equipos

- **Equipos de solución de problemas:** En los equipos de solución de problemas, los miembros comparten ideas u sugerencias para mejorar los procesos y los métodos de trabajo. Pocas veces estos tienen poder para poner en práctica las acciones que sugirieron.. Se reúnen para ver como mejorar ya sea la calidad del producto, el ambiente de trabajo etc.

- **Los equipos autodirigidos:** Son grupos de empleados que a demás de evaluar están en la capacidad de poner en practica lo que deciden. Estos equipos, incluso pueden seleccionar a sus propios miembros.
- **Equipos interfuncionales:** Están constituidos por equipos que tienen como integrantes a empleados del mismo nivel jerárquico, pero de diferente áreas de trabajo, que se reúnen para llevar a cabo una tarea.

### **Equipos de alto rendimiento**

Podemos crear equipos eficaces o de alto rendimiento teniendo en cuenta los siguientes temas:

- Los mejores equipos de trabajo tienden a ser pequeños.
- Los miembros deben poseer entre tres tipos de habilidades: Para la solución de problemas, experiencia técnica, y de toma de decisiones. Además se necesita que los miembros sepan escuchar y sean capaces de ofrecer retroalimentación.
- Cada persona como sabemos es diferente y en los equipos se desempeñan diferentes papeles.
- El equipo debe tener una visión en común, traducido en metas específicas.
- Necesitan un líder y una estructura que proporcione un enfoque y dirección, las tareas deben estar designadas y el trabajo debe estar equitativamente distribuido.
- La gerencia deberá tener en cuenta que las recompensas individuales ya no son suficientes, si no que se debe tomar en cuneta el recompensar al grupo.
- Los equipos deben tener una fuerte confianza, donde los miembros crean en la integridad, el carácter y la capacidad de cada uno.

### **Transformar a los individuos en elementos de equipo**

Sin embargo y a pesar de que los equipos gozan de gran popularidad debemos tener en cuenta que existen personas que quieren ser reconocidas por el logro de sus metas individuales y que las empresas también han conseguido mucho por las aportaciones de personas que trabajan de manera individual. Algunas personas poseen apreciaciones enraizadas acerca de la relevancia y la singularidad de la persona. El individualismo y el colectivismo, son los valores culturales que influyen en la manera en que con posibilidad se acepten y operen los equipos y los grupos.

## Formación de los miembros del equipo

- **Selección:** Cuando se contrata miembros del equipo se debe tener en cuenta que además de sus habilidades técnicas, sean compatibles con los papeles a realizar dentro de un grupo.
- **Entrenamiento:** Una gran proporción de personas quienes tenían enraizadas un comportamiento individualista, puede ser convertida mediante entrenamiento en miembros de un equipo. Generalmente se da este entrenamiento mediante talleres, donde se les enseña la satisfacción del trabajo en equipo.
- **Recompensas:** El sistema de recompensas debe ser desarrollado nuevamente para alentar esfuerzos cooperativos en el lugar de competitivos.

## Influencias sobre los equipos y los grupos

Los factores que tienen influencias sobre los resultados del equipo y el grupo se encuentran interrelacionados. Tales factores son: **Contexto, metas, cohesión y liderazgo.**

## CONFLICTO Y NEGOCIACIÓN EN LOS GRUPOS Y EQUIPOS DE TRABAJO

### Conflicto

Este término se refiere al proceso en el que una de las partes percibe que la otra se opone o afecta negativamente sus intereses, en este concepto además se debe incluir interdependencia e interacción. Esta definición es lo suficientemente flexible como para implicar conflictos desde sus formas más leves hasta los actos de violencia más abiertos.



## **Administración de conflictos**

Consiste de una serie de procesos de diagnóstico, estilos interpersonales, estrategias de negociación así como otras intervenciones creadas con el fin de evitar, reducir o solucionar conflictos.

### **El conflicto funcional versus el disfuncional**

Algunos conflictos sustentan las metas del grupo y mejoran su desempeño, éstas son formas constructivas y funcionales del conflicto. Hay conflictos que obstruyen el desempeño del grupo; éstas son formas disfuncionales o destructivas del conflicto.

El criterio que diferencia el conflicto funcional del disfuncional es el desempeño del grupo. El impacto del conflicto en el individuo y en el grupo rara vez son mutuamente excluyentes, de modo que las formas en que los individuos perciben el conflicto pudieran tener una influencia importante en su efecto en el grupo. Un integrante del grupo podría percibir una acción como disfuncional, porque su resultado es personalmente no satisfactoria para él. Sin embargo la acción sería funcional si hace progresar los objetivos del grupo.

### **El proceso del conflicto**

El proceso de conflicto consta de los siguientes pasos:

**Etapa I: Incompatibilidad u oposición de metas:** El primer paso en el proceso del conflicto es la presencia de condiciones que generen oportunidades para que surja el conflicto. No necesitan llevar directamente al conflicto, pero al menos una de estas condiciones es necesaria si el conflicto va a emerger, esas condiciones son: Comunicación, estructura y variables personales.

**Etapa II: Cognición y personalización:** Las condiciones anteriores sólo pueden llevar al conflicto cuando una o más de las partes son afectadas, y están conscientes del conflicto.

El hecho de que el conflicto es percibido no significa que está personalizado. Es a nivel del sentimiento cuando los individuos se involucran emocionalmente, que las partes experimentan ansiedad, tensión, frustración u hostilidad. En esta etapa los temas problemáticos tienden a definirse, es el momento en el proceso cuando las partes deciden que se trata el conflicto. Además las emociones juegan un papel importante al moldear las percepciones.



**Etapa III: Intenciones:** Las intenciones influyen entre las percepciones y las emociones de la gente y en su comportamiento abierto, son decisiones para actuar de una manera determinada.

Muchos de los conflictos se acentúan porque una parte atribuye intenciones equivocadas a la otra parte, no siempre refleja el comportamiento con precisión las intenciones de una persona.

Pueden identificarse cinco intenciones del manejo del conflicto: competencia (asertiva y no cooperativa), colaboración (asertiva, y cooperativa), evasión (ni asertiva ni cooperativa), complacencia (no asertiva y cooperativa), y compromiso (rango medio tanto en asertividad como en cooperatividad).

**Etapa IV: Comportamiento:** En esta etapa los conflictos se hacen visibles, incluye declaraciones, acciones y reacciones llevadas a cabo por las partes en conflicto.

Estos comportamientos usualmente son intentos abiertos de poner en práctica las intenciones de cada parte. Esas conductas tienen una calidad de estímulos que está separada de las intenciones. Como resultado de cálculos erróneos o estatutos los comportamientos abiertos a veces se desvían de las intenciones originales. La etapa IV es una especie de proceso dinámico de interacción. Si un conflicto es disfuncional, se debe aplicar las siguientes técnicas de manejo de conflicto:

- **Solución del problema:** Entre las partes en conflicto con el fin de identificar el problema y resolverlo a través de la discusión abierta.
- **Metas de rango superior:** Crear una meta compartida que no pueda lograrse sin la cooperación de cada parte en el conflicto.
- **Expansión de los recursos:** Un conflicto es causado por la escasez de recursos. La expansión de recursos puede crear una solución
- **Evasión aplanamiento:** Minimizar diferencias mientras se enfatizan intereses comunes entre las partes en conflicto.
- **Compromiso mando autoritario:** Cada parte renuncia a algo de valor la gerencia utiliza su autoridad formal para resolver el conflicto, comunica sus deseos a las partes involucradas.
- **Alteración de las variables humanas:** Utilizar las técnicas de cambio del comportamiento para alterar las actitudes y comportamientos que causan el conflicto.
- **Alteración de las variables estructurales:** Cambiar la estructura formal de la organización y los patrones de interacción de las partes en conflicto.

En su mayor parte, se debe asumir que los conflictos destructivos son casi siempre disfuncionales. Si un conflicto es disfuncional, se debe aplicar a las técnicas de manejo de conflicto.

Del mismo modo se puede dar técnicas de estimulación de conflicto como son:

- **Comunicación:** Emplear los mensajes ambiguos o amenazadores para incrementar los niveles de conflicto.
- **Traer externos:** Agregar empleados a un grupo cuyas experiencias, valores, actitudes o estilos gerenciales difieren de aquellos de los miembros actuales.
- **Reestructurar la organización:** Realignar los grupos de trabajo, alterar las normas y regulaciones, incrementar la interdependencia y realizar cambios estructurales similares para romper el statu quo.
- **Señalar un crítico:** Designar a un crítico par que argumente a propósito en contra de la mayoría de las posiciones sostenidas por el grupo.

**Etapa V: Resultados:** La interacción acción – reacción entre las partes en conflicto tiene consecuencias puede ser: Resultados funcionales y resultados disfuncionales.

### **Crear conflicto funcional**

La creación de un conflicto funcional es un trabajo difícil. Se puede considerar como: Un ingrediente común de las organizaciones que crean exitosamente el conflicto funcional es que recompensan el desacuerdo y castigan a quienes evitan el conflicto.

### **NEGOCIACIÓN**

Definiremos la negociación como un proceso en el cual dos o más partes intercambian bienes o servicios y tratan de estar de acuerdo en la tasa de intercambio para ellas.

Existe lo obvio: las negociaciones laborales con la gerencia. Existe lo no tan obvio: los gerentes negocian con subordinados, compañeros y jefes, los vendedores negocian con los clientes, los agentes de compras negocian con los proveedores. Y existe lo difícil de detectar.

En las organizaciones actuales basadas en los equipos, donde los miembros se encuentran cada vez más así mismo teniendo que trabajar con colegas sobre los que no tienen una autoridad directa y con quienes no podrían compartir ni siquiera un jefe común, las habilidades de negociación se vuelven vitales.



## Estrategia de negociación

- **Negociaciones distributivas:** Las situaciones tradicionales de ganar – perder, cantidad fija, donde la ganancia de una de las partes representa que la otra pierda. En las negociaciones distributivas dominan los estilos de manejo del conflicto de imposición y de compromiso.
- **Negociaciones integrativas:** Es la solución conjunta de problemas para lograr resultados que beneficien a ambas partes. Los estilos de colaboración y de compromiso de manejo del conflicto, son dominantes en las negociaciones integradoras.

## El proceso de negociación

La negociación consiste de cinco pasos:

- **Preparación y planeación:** Antes que empieza a negociar ¿Cuál es la naturaleza del conflicto? ¿Cuál es la historia que lleva a esta negociación? ¿Quién está involucrado y cuáles son sus percepciones del conflicto? ¿Qué desea obtener de la negociación? ¿Cuáles son sus metas?

Usted también querrá preparar una evaluación de lo que piensa que son las metas de la negociación de la otra parte. ¿Qué es probable que pidan? ¿Qué tan atrincherados podrán estar en su posición? ¿Qué intereses intangibles o escondidos podrían ser importantes para ellos? ¿Sobre que estarían dispuestos a realizar acuerdos? Cuando usted pueda anticiparse a la posición de su oponente, estará mejor equipado para enfrentar sus argumentos con hechos y números que apoyen su postura.

Utilice la información que ha reunido para desarrollar una estrategia. Como parte de su estrategia, usted debería determinar la mejor alternativa suya y de la otra parte negociar un acuerdo, determinar el menor valor aceptable para usted en un acuerdo negociado.

- **Definición de las reglas básicas:** Una vez realizada planeación y desarrollado estrategia, está listo para empezar a definir las reglas generales y procedimientos básicos con la otra parte acerca de la negociación misma. ¿Quién realizará la negociación? ¿Dónde se llevará a cabo? ¿Qué restricciones de tiempo, si la hay, se aplicarán? ¿A qué temas estará limitada la negociación? ¿Habrá un procedimiento específico a seguir si se llega a un callejón sin salida? Durante esta fase, las partes también intercambiarán sus propuestas o demandas iniciales.

- **Aclaración y justificación:** Tanto usted como la otra parte explicarán ampliarán, aclararán, apoyarán, y justificarán sus demandas originales. Esto no tiene que ser una confrontación es una oportunidad para educar e informar por que son importantes y cómo llegó cada uno a sus demandas iniciales.

- **Negociación y solución del problema:** La esencia del proceso de negociación es el toma y daca real que ocurre al tratar de discutir a fondo un acuerdo. Las concesiones indudablemente tendrán que ser hechas por ambas partes, se deben realizar determinadas acciones para mejorar las probabilidades de lograr un buen acuerdo.
- **Cierre y puesta en práctica:** Consiste en formalizar el acuerdo sobre el que se ha trabajado y desarrollar cualquier procedimiento que sea necesario para la puesta en práctica y el monitoreo. En la mayoría de las negociaciones se requerirá dejar claras las especificaciones en un contrato formal. En la mayoría de los casos, sin embargo, el proceso de cierre de la negociación no es más formal que un simple apretón de manos.

## LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL TRABAJO

### La inteligencia emocional

Según Goleman es la capacidad de las personas para reconocer sentimientos en uno mismo y en los demás, teniendo la habilidad para gerenciarlos en el momento que se trabaja con otras personas.



Los principios de la Inteligencia Emocional son:

- **Recepción:** Todo lo que podamos incorporar a través de nuestros sentidos.
- **Retención:** Corresponde a la memoria, que incluye la retentiva y el recuerdo.
- **Análisis:** Incluye el reconocer las pautas y el hecho de procesar la información.
- **Emisión:** Cualquier tipo de comunicación o acto creativo, incluido el pensamiento.

- **Control:** Relacionada con el monitoreo total de las funciones tanto físicas como mentales.

Estos cinco principios se refuerzan entre sí.

Goleman nos indica que los factores intelectuales no nos garantizan de éxito en el trabajo, sino que es sólo un factor, que por supuesto conjuntamente con la parte emocional de las personas que conforman el equipo de trabajo, no sólo a nivel individual sino como equipo, lograrán que mejoren el desempeño y a su vez el cumplimiento de los objetivos tanto del líder, como de los integrantes del equipo, a través de una motivación netamente emocional con el fin de elevar su índice de productividad en el tiempo.

Toda vez que una persona ingresa a una empresa, para que realmente pueda entregar todo su mejor esfuerzo con la finalidad de hacer bien su trabajo, no sólo basado en sus habilidades, sino que también lo haga con el debido compromiso y por supuesto con el entusiasmo necesario, se necesitan, para comenzar, los recursos materiales necesarios para realizar su trabajo. Luego es importante que realmente sepa como debe hacerlo y por último que se dé cuenta y sienta que lo que está haciendo beneficia a alguien, que se está contribuyendo efectivamente en el desarrollo de la organización y de la sociedad y a su vez se le reconozca en el plano afectivo por esta labor. Rosabeth Moss Kanter, profesora de la Universidad de Harvard, escritora y reconocida conferencista en Estados Unidos e Inglaterra. Esta investigadora asegura que se necesitan cinco poderes para enfrentar con éxito un mundo tan cambiante y clientes cada día más exigentes, que van desde la compra de un alfiler, pasando por cualquier tipo de bien, hasta el más exigente de los servicios que incluye la adquisición de información a un variado rango de niveles de importancia, y que realmente por el hecho que los proveedores ya no está tan distante como antes (Internet a hecho posible este acercamiento) hace que los compradores se pueden manejar dentro de una larga gama de opciones, inclusive sin importar distancias, ni razas, ni idiomas.

Estos cinco poderes, muchos investigadores y autores los han integrado en lo que llaman "La Mano del Poder Humano". Por ejemplo: El pulgar, que es el dedo que nos sirve para pedir que nos lleven o para decir si una actividad fue realizada con éxito levantándolo hacia arriba, en conclusión nos sirve para comunicarnos, lo relacionan con el **poder de la voz**; en el caso del índice, que es el que levantamos para pedir la palabra en una cualquier tipo de reunión de trabajo o en clase para poder transmitir y compartir una forma de pensar, una posición sobre el tema de discusión en la reunión, representa el **poder de la imaginación**; el dedo mayor, que es el dedo que al extender el brazo y mano para servir a las personas esta más cerca de la gente, es el que se usa para dar a entender el **poder de la retribución**; el anular, por ser el dedo donde colocamos el anillo de matrimonio, el **poder del compromiso**; y para terminar

el meñique que entrelazado al de otra persona para hacer un pacto o “chocarla”, nos da a entender el **poder de la asociación**.

## **LA IMPORTANCIA DE LOS GRUPOS INFORMALES DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES**

Paralelamente a los grupos que están formalmente definidos en una organización, se encuentran aquellos que aunque no lo distingamos en forma clara en la organización, son de gran importancia en cuanto a su participación en posibles situaciones en las que se requiera mejorar los procesos productivos o administrativos, que implica reasignación de nuevas tareas y actividades a los cargos que se encuentren en reestructuración e inclusive en la toma de decisiones en general. Estamos hablando de los grupos informales. Si bien es cierto en las organizaciones se estructuran los grupos informales no necesariamente implica esto que ya sean equipos de trabajo y menos que sean eficientes. Tienen que trabajar mucho para desarrollarse como tales, encontrar sus habilidades y ver su complementariedad, tener bien claros los objetivos comunes, así como un liderazgo tanto transaccional como transformacional definido. En el caso de la formación de los grupos informales, por su espontaneidad, pueden hacer que ese camino para llegar a ser equipos de trabajo eficientes sea más corto.

Los grupos informales, si se lo proponen, pueden convertirse en aliados importantes para conseguir los objetivos de una organización o pueden ser una barrera importante para la creación de un buen ambiente laboral. En conclusión, no se puede determinar con certeza si es bueno o malo que exista esta modalidad de grupos en la organización. Lo que sí se puede hacer es ubicarlos y canalizar esas energías en beneficio de la empresa.

Ampliando el concepto antes mencionado se puede decir que las personas que forman parte de estos grupos, encuentran en ellos ese sentido de pertenencia y protección ante posibles problemas y además presentan formas de pensar e inclusive gustos en común. Es de necesidad que las personas que dirigen la organización canalicen dicha energía generada por los grupos informales de una manera positiva y colabore con el buen desarrollo del grupo para que se convierta en un aliado.

Del mismo modo, la organización también debe prestar atención a aquellos grupos que generan división de tal manera que averigüemos el por qué de su posición, cual es la razón para no cooperar con la buena marcha de la empresa, si tienen claros los objetivos de la organización y que necesitan para que sus objetivos individuales estén orientados a los de la organización. Dentro de este proceso es de vital importancia desarrollar canales adecuados de comunicación tanto ascendentes como descendentes.

De mismo modo como cada organización tiene su gerente, cada grupo también tiene su líder por más informal que sea dicho agrupamiento. Un primer paso sería identificarlo con el fin de lograr un acercamiento importante a los grupos informales, ya que los integrantes de los mismos siguen a dicha persona y entregarán todo su esfuerzo para apoyar a la organización para cumplir sus objetivos, en la medida que ese líder tenga la confianza de sus integrantes, sientan que los está llevando por buen camino, logrando el bienestar de las personas que la integran y el cumplimiento de esos objetivos individuales. Este es un paso importante para que ese grupo informal se comience a convertir en un equipo de trabajo, que en consecuencia estará dejando la informalidad para entrar progresivamente, dependiendo de la estructura que pueda plantear la organización, dentro de la estructura formal de la misma.

Es de lamentar que así como existen líderes que actúan positivamente, hay quienes sólo buscan generar división entre las personas, así como enfrentamientos, creando un clima laboral tirante, nebuloso y complicado que está en contra de las políticas que sigue cualquier organización. Es necesario ubicar estos líderes, averiguar cuales son las motivaciones que los lleva a actuar así y tratar de corregir estos problemas. Tal vez un punto importante para lograr que esos líderes negativos comiencen a cambiar, es generar un estilo de dirección participativo, comenzar a entregarles más responsabilidades e involucrarlos más en los proyectos actuales y futuros de la organización.

Se puede observar que una de las ventajas de los grupos informales es que cada uno de los miembros que la conforman, aparte de pasar momentos agradables después de su jornada diaria de trabajo, también se siente bien desarrollando su labor junto a sus compañeros con los que tienen ese acercamiento y afinidad, colaborarán para que el ambiente de la organización sea el mejor, disfrutarán de sus tareas, habrá más productividad y el compromiso así como el trato con el grupo y con la compañía mejorará.

Al ocurrir lo anteriormente expuesto, producirá un aumento en la eficiencia y por ende la rentabilidad en todo sentido. El bienestar se notará desde el entorno del líder informal hasta el último de los integrantes del grupo y la cooperación entre todos sus miembros para que todo salga bien mejorará no sólo a nivel personal sino también en el aspecto laboral. Cada integrante de ese grupo informal se sentirá identificado más con ese grupo, luchará por los objetivos del mismo y en este momento, se puede decir, que se están dando las condiciones necesarias para que se comience a hablar de un equipo de trabajo. Lo que le faltaría es tener claro no sólo los objetivos de la organización sino, que esos objetivos individuales y grupales estén orientados a los antes mencionados.

Lo que se sugiere para identificar a los grupos informales lo mejor es realizar actividades fuera de su centro de trabajo, en donde las personas que conforman la organización se sientan más sueltas y desinhibidas, de tal manera que puedan expresarse con mayor confianza y su comportamiento sea más verdadero. En este ambiente totalmente informal, se pueden identificar más fácilmente a los líderes de estos grupos y se comenzará todo un plan de integración de los mismos, para convertirlos en los equipos eficientes que toda organización necesita. En este contexto estos grupos, podrán inclusive, pasar a formar parte de la formalidad dentro de la empresa. Esto dependerá de las necesidades de la organización y en muchos casos funcionan mejor siendo informales, por lo que no es conveniente formalizarlos para que lleguen a los objetivos de la organización y a los individuales por supuesto. Simplemente hay que plantearles retos, darles responsabilidades, involucrarlos en las decisiones e inclusive en la participación del desarrollo e implementación de las mismas.

Todo lo anteriormente expuesto nos ayudará a tener menos problemas dentro de la organización, más colaboración por parte de cada uno de los integrantes de la empresa, un ambiente laboral agradable, es más, personal que disfruta de su trabajo, etc. Todo lo mencionado en el párrafo anterior, crea un ambiente propicio para la formación de equipos eficientes de trabajo ya sea formalizados o no, por supuesto dependiendo de las necesidades de la organización, su eficiencia y eficacia.

## **CÓMO CREAR EQUIPOS QUE REALMENTE FUNCIONEN**

Desde hace tiempo se considera que el trabajo en equipo puede generar bastantes beneficios a la organización al realizar un proyecto, una actividad o una tarea. Comúnmente escuchamos frases como “juntos si podemos” o “varias cabezas piensan mejor que una” que ponen sobre el tapete esta realidad, pero más allá de esta concepción meramente popular, es raro encontrar que en el entorno empresarial se desarrolle, de una manera pensada y en forma rigurosa, la conformación de equipos eficientes de trabajo.

Después de analizar varias situaciones que se han presentado en diversas organizaciones de nuestro entorno empresarial, y lo revisado en los diversos estudios realizados sobre este tema por varios investigadores en el ámbito mundial, vamos a poder definir ciertas relaciones importantes que se deben tener en cuenta al momento de comenzar a formar equipos de trabajo, y que a su vez sean altamente eficientes. Las relaciones más influyentes dentro de este proceso serían para comenzar la **motivación-valoración**, en la que de acuerdo a lo observado en varias organizaciones, es de gran importancia que cada integrante del equipo que desempeñe una labor dentro de la misma, sea



reconocida y apreciada o valorada por cada integrante de dicho equipo, por supuesto partiendo del hecho que dicha actividad para comenzar, ha sido de la plena satisfacción del mismo integrante que desempeña dicha labor. Esto está íntimamente relacionado con el hecho de conocerse y a la vez conocer a los demás miembros de su equipo de trabajo, que habilidades tienen y que motivaciones los incentiva. Como hemos observado en varias situaciones el hecho que nuestros compañeros de equipo valoren nuestro trabajo, y además nos lo autovaloremos, hacen que nuestro nivel motivacional sea mayor, así como el de los demás integrantes del equipo que querrán hacer lo mismo. Como verán es importante dentro de esta relación el desarrollo de lo que llamamos inteligencia emocional. Así mismo se encontró que la relación **empatía-confianza**, en el que para formar un equipo realmente eficiente de trabajo, es importante que entre los integrantes exista una buena relación en sus labores, no quiere decir que sean amigos íntimos, sino simplemente que se entiendan en cuanto a su posición frente al trabajo, se respeten y se aprecien por lo que son. Adicionalmente a esto se encuentra bastante relacionado el concepto de confianza en las labores que desempeña cada uno, ya que si no existiera esta, sería bien difícil que se alcancen los objetivos planteados al equipo de trabajo en el tiempo establecido, pues no estarían seguros que las labores encomendadas de cada uno de los integrantes del equipo se realizó bien y orientados a los mismos objetivos. Cada miembro debe tener bien claro la importancia de su trabajo y su incidencia en la consecución de los objetivos de equipo. Del mismo modo existe la relación **compromiso-comunicación**, que nos indica que al conformar un equipo de trabajo tenemos que asegurarnos que hayan una cantidad suficiente de canales de comunicación, de tal forma que cada uno de los integrantes de ese equipo, reciba de manera clara y fluida los objetivos que tienen que alcanzar en un tiempo determinado, y para lo cual fue creado el equipo. El conocimiento y entendimiento de estos objetivos hace que los integrantes del equipo desarrollen ese sentimiento de compromiso que se necesita para se produzca un efecto sinérgico positivo.

Además de lo antes mencionado, es necesario tener muy claras las funciones que desempeñarán cada integrante y las características de la persona que va a desarrollar estas funciones.

Meredith Belbin, en su libro "Equipos Gerenciales: Por Qué Triunfan O Fracasan", define nueve funciones que considera contribuyen a la formación de equipos ideales. Al analizar éstas y contrastarlas con la formación y desarrollo de equipos de trabajo en empresas de la zona norte del país, encontramos que en su mayoría los que son exitosos, tienen una gran similitud en las funciones indicadas por la investigadora inglesa antes mencionada. Estas nueve funciones nos describen las posiciones que deben tomar los individuos de acuerdo con las características de cada uno de ellos.

**1. Planta:** Es la persona que tiene mucha creatividad, y además tiene la capacidad de lidiar y solucionar problemas complicados. Podemos decir que es apegado a las reglas. Su debilidad más saltante es la dificultad para relacionarse con personas con la misma creatividad.

**2. Coordinador:** Se caracterizan por ser seguros de sí mismos, tienen un alto grado de confianza y madurez en todos los aspectos de su vida, promueve a que los demás miembros del equipo tomen decisiones y a veces las toma él, tiene bien claro los objetivos y tiende a concretarlos y definirlos y no es necesario que sea el más inteligente del equipo.

**3. Formador:** Se relaciona fácilmente con los demás, se caracteriza por ser extrovertido, empuja al equipo y sus integrantes en forma individual para que alcance de objetivos, con una tendencia a tener mal carácter, pero es bueno en la resolución de problemas.

**4. Trabajador en equipo:** Tiene una facilidad enorme para hacer amistades, es integrativo, evita el conflicto en todas sus formas y en general es muy perceptivo de su entorno, aunque no es bueno tomando decisiones coyunturales.

**5. Rematador:** Se caracteriza por tener una clara tendencia hacia la perfección, sufre de ansiedad, pero es cumplido y detallista con su trabajo, es un buen buscador de errores pero el sólo ya que no es capaz de delegar.

**6. Iniciador:** Se caracteriza por ser conservador, pragmático y disciplinado, un poco desconfiado que lo lleva a ser inflexible.

**7. Investigador de recursos:** Es un buen comunicador y extrovertido. Comienza todo proyecto con entusiasmo y conforme avanzan las tareas y actividades, va perdiendo el interés.

**8. Especialista:** Por ese hecho se enfoca en su especialidad y se desarrolla esmeradamente con buenos resultados. Es dinámico.

**9. Evaluador supervisor:** Es el estratega del equipo. Se caracteriza por ser un buen analista y un pésimo motivador.

La combinación de estas funciones y las relaciones antes mencionadas hace posible formar equipos de trabajo eficientes, en los que sus miembros realmente interactúan entre sí, se complementan, aportan efectivamente con su trabajo e ideas orientadas a la consecución de los objetivos del proyecto en el que se encuentran involucrados y con los organizacionales.

### **Desarrollar el lema: uno para todos y todos para uno**

De todo lo que se ha analizado anteriormente se deduce que es de vital importancia contar con el apoyo comprometido de todas las personas que trabajan en una determinada área, ya que al ocurrir esto y al ser percibida esta situación por todos los miembros, primero existirá una situación satisfactoria y segundo ocurrirá que los niveles motivacionales sean mayores

a través de todo en equipos de trabajo, que hará posible que las tareas y actividades se realicen de manera eficaz y eficiente. De acuerdo a lo expuesto anteriormente y partiendo de lo analizado, la formación de equipos autodirigidos en una organización, es un tema que debe ser estudiado con la importancia que se merece y que realmente es uno de los primeros pasos para generar ventajas competitivas.

Siempre deberá existir colaboración entre todos los integrantes de un equipo. Se entiende que el bienestar de una persona se reflejará en el bienestar del equipo y viceversa, nunca se debe abandonar a ninguno de sus integrantes. Es así que es conveniente organizar el trabajo alrededor de equipos reducidos, a los que se le asignen objetivos lo suficientemente altos como para que motiven (por supuesto no tan altos que generen un efecto motivacional adverso) y por supuesto orientados hacia los objetivos de la organización. Estos equipos autónomos se caracterizan principalmente en que cada miembro realiza tareas interdependientes y el éxito se logrará solamente al juntar todos estos esfuerzos y orientado a la consecución de resultados que ya han sido programados previamente. Las decisiones que se toman al interior de estos equipos, en su totalidad, son en consenso. Gozan de toda la autoridad para autodirigirse, por supuesto, bajo la normatividad desarrollada por la gerencia de la empresa. Además los gerentes pueden evaluar las capacidades de las personas que trabajan para ellos, midiendo la eficiencia de los equipos de trabajo, así como dando valor a la lealtad y nivel de compromiso que se tenga hacia éstos. Con el fin de alcanzar las metas comentadas anteriormente, los equipos deben estar altamente capacitados.

En compañías muy grandes donde el número de personas es muy alto, lo más recomendable (escogiendo a los mejores individuos) es desarrollar equipos autodirigidos, los que pueden aportar lo mejor de sí para tomar buenas decisiones, especialmente donde se encuentren un mayor número de problemas. Para pertenecer a uno de estos equipos, es necesario entrenar a las personas que lo conforman, en donde se especifican sus funciones, derechos y deberes para con el equipo. Una de las grandes ventajas es que podemos contar con la ayuda y el aporte de cada integrante para alcanzar los objetivos de una organización. Todos y cada uno de ellos dependen de alguien y la confianza que se les entrega no debe ser defraudada nunca.

En resumen, el objetivo principal de los equipos autodirigidos es buscar enriquecer intelectualmente y dar más facultades a los empleados, por supuesto todo esto orientado a la búsqueda de la sostenibilidad de la organización.

## **CONFLICTOS EN LOS GRUPOS Y EQUIPOS DE TRABAJO: COMO APROVECHARLOS PARA DESARROLLAR VENTAJAS COMPETITIVAS.**

Los conflictos en toda organización se presentan frecuentemente, esto es normal pues donde hay personas que interactúan e intercambian ideas siempre van a haber discrepancias, todos somos diferentes y complejos. Aquel que diga que en su organización no los tiene, algo está pasando y lo más probable es que su crecimiento se este frenando por que las personas no están involucrados en desarrollo de la misma, o no quieren realizar aportes ni intercambios de información con sus compañeros de labores para lograr los objetivos del equipo y la organización. Los conflictos actúan como catalizador para mejorar los desempeños de las personas y por ende de las organizaciones. La administración moderna, debe enfocarse en lograr que los conflictos se conviertan en fuerzas impulsoras positivas, en conclusión, el objetivo no es que desaparezcan en las organizaciones, sino que sepamos como manejarlos a partir del conocimiento de las personas de nuestro entorno, sus motivaciones, percepciones, habilidades y sentimientos que parte por el conocimiento de uno mismo. Es decir nos basamos en los conceptos de inteligencia emocional, como parte de nuestro accionar dentro de los equipos de trabajo.

### Relación entre conflicto y rendimiento

Los conflictos pueden producir diversos tipos de efectos unos pueden ser negativos y otros positivos relacionados con el rendimiento de la organización, por supuesto dependiendo de qué tipo de conflicto se ha producido y cómo ha sido enfrentado. Existe una forma de conflicto que se puede considerar muy positivo para la organización, en el cual se discuten y se presentan ideas para mejorar proceso en una organización, o para alcanzar los objetivos de un determinado proyecto. Este tipo de conflictos es el que llamamos funcional. Por otro lado, podemos comentar y especialmente se ha observado en las organizaciones de la zona norte de nuestro país, que cuando la cantidad de conflictos funcionales es mínima, realmente hace que el rendimiento del equipo de trabajo y el de la organización sea deficiente e inclusive hasta negativo. Esto nos indica por un lado, que las personas realmente no están trabajando o en todo caso no están desarrollando un verdadero trabajo en equipo. Se observó que en la vida cotidiana, realmente se esfuerzan y trabajan duro, pero lo que pasa es que sus esfuerzos caen en saco roto, se pierden por el hecho de no poder concretarse por diversos factores, la mayoría de los cuales es por la falta de enriquecimiento de las ideas, por la no-implementación de la misma, por la falta de apoyo de sus compañeros, por la falta de liderazgo efectivo dentro del equipo e inclusive

por el desconocimiento de su jefe inmediato de las propuestas pensadas pero no informadas claramente, que impiden su implementación por los confuso que pueden ser, y por la falta de identificación con los objetivos del equipo y de la organización. Por otro lado, si la cantidad de conflictos es excesivamente elevada, se ha observado que tiende a cundir el caos y el desorden, se pierden dentro de sus propios debates, se desorientan y se alejan de los objetivos para los que se formó el equipo de trabajo, además de olvidarse usualmente de los objetivos organizacionales. Esta situación puede poner en peligro la sostenibilidad de la organización.

En diversos textos desarrollados por varios investigadores, podemos encontrar información que nos indica que las organizaciones y los que la dirigen, deben tender a eliminar los conflictos disfuncionales y que los funcionales deberían de estimularse, situación que después de analizarla en varias organizaciones del norte del Perú, no ocurre. En la práctica, el 90% de los gerentes tratan de eliminar todo tipo de conflictos, ya sea funcionales o disfuncionales, debido a que desde pequeños en su formación desde la familia, el colegio e inclusive en el gran parte de las universidades, particulares sobre todo, defienden comportamientos contrarios al conflicto. Inclusive es común que los gerentes son premiados sobre la base de la eliminación de conflictos de todo tipo, considerando que es mejor que cunda la tranquilidad en todo sentido dentro de la organización.

Causas de conflicto, negociaciones efectivas y cómo provocar su orientación a desarrollar ventajas competitivas.

Tenemos varias causas que nos generan conflictos, pero más allá de analizar sólo éstas, vamos a capitalizar estas situaciones para crear las condiciones necesarias para generar ventajas competitivas,

En el caso de la **interdependencia laboral**, que es la que se produce cuando dos o más grupos o equipos de trabajo de una organización dependen unos de otros para el desarrollo de su trabajo. Las posibilidades de que aparezcan conflictos en estos casos, son muy elevadas. Dentro de esta situación podemos diferenciar:

- **Interdependencia combinada:** si bien es cierto este tipo de interdependencia no requiere interacción alguna entre grupos y equipos de trabajo, ya que cada uno desarrolla su trabajo independientemente del otro, pero también es cierto que el rendimiento combinado de todos los equipos que existen en la organización es lo que define si una organización tendrá mayor o menor éxito. Es por lo tanto que a pesar que la posibilidad de generarse conflictos es relativamente escasa, lo que deben hacer los que dirigen las organizaciones, es provocar reuniones de trabajo en la que

interactúen dichos equipos, intercambien ideas para mejorar sus procesos, por que al fin al cabo todos están inmersos en la elaboración del producto final que sale de una organización determinada. Esto haría que se generen más conflictos y dependerá de los que dirigen que los orienten a esa funcionalidad que necesitan las organizaciones, con la finalidad de crecer dentro de su sector productivo ya sea de bienes o servicios.

- **Interdependencia secuencial y recíproca:** en estos casos se requiere que el producto final de cada grupo sirva de insumo para otro consecutivo, así como para otros grupos de la misma organización respectivamente. En ambas circunstancias las posibilidades de conflicto aumentan con respecto al caso anterior. En esta situación me inclino por la formación de equipos interfuncionales, a distintos niveles de la organización, que haría que se integren entre si en cuanto a la problemática global de la organización, discutan sus principales problemas y encuentren formas innovadoras de solucionarlos. Además dentro de cada área, desarrollar equipos solución de problemas, los cuales discutirán y aclararán los inconvenientes del día a día y propios de cada una de sus áreas. De estos equipos saldrán más ideas que podrán ser debatidos a niveles más altos que serían los interfuncionales.

En general se puede concluir que cuanto más compleja sea la organización, mayores serán las posibilidades de conflicto y más difícil será la tarea que debe realizar la dirección de dichas organizaciones.

Al hablar de **diferentes objetivos**, a medida que las distintas áreas de una organización van especializándose, sus objetivos se van alejando. Este distanciamiento de objetivos los podemos traducir también en una diferencia en las expectativas entre cada uno de los integrantes de cada área. Al ocurrir esta diferencia entre objetivos y expectativas, nace la posibilidad de que existan conflictos. En este caso con mayor razón es necesaria la formación de equipos interfuncionales, de tal manera, que en caso sea necesario, los lleve a replantear los objetivos a los cuales debe orientarse cada área e inclusive replantear los objetivos a nivel organizacional. Si bien es cierto esto provocaría la generación de más conflictos, depende del que lidera el equipo e inclusive de los directivos de la organización, el que sean totalmente funcionales. Como se puede apreciar todo está orientado a tratar de hacer las cosas mejor y de diferente manera, distinta a como lo hacen los demás. De eso se trata de innovar y los directivos lo deben tener claro, así como los miembros de cada uno de los equipos que se formen.

Con respecto a las **diferencias de percepción**, cualquier desacuerdo sobre la realidad puede terminar en un conflicto. Estos se pueden presentar:

- **Diferentes objetivos:** Las diferencias de objetivos entre grupos o equipos contribuyen claramente a que existan diferencias de percepción en los

mismos. Por lo tanto en cualquier grupo o equipo de trabajo, es necesario unificar criterios y aclarar objetivos, que de no hacerlo no se tendrá claro en que dirección se quiere ir, y por lo tanto es imposible replantear innovaciones a los procesos materia de trabajo de dicho equipo.

- **Diferentes horizontes temporales:** La fecha límite influye sobre cómo perciben los integrantes de los equipos las prioridades, así como la importancia que asignan a sus diferentes actividades. Por lo tanto, dentro del debate que se genere en la formulación de un determinado proyecto y en el desarrollo de su diagrama de Gantt, se debe discutir con detenimiento los tiempos más adecuados para cada actividad, dando tal vez más tiempo a las tareas más importantes, que a pesar de tener una premura aparente, por su importancia e impacto en la organización, debemos tomar más tiempo para analizar. Cómo ha podido observar, también es bueno establecer esos parámetros para definir los tiempos de operación de las tareas y actividades según su importancia.

- **Percepciones inexactas:** Esto nos lleva a que un grupo o equipo determinado cree estereotipos con respecto a los demás dentro de la organización. Hay que evitar insistir en las diferencias entre grupos, mediante esto se tiende a reforzar los estereotipos, que provoca que se deterioren las relaciones entre ellos y aparecen los conflictos, que son los que hay que tratar en convertir en funcionales mediante la discusión detallada y rigurosa sobre las diferencias planteadas, de tal manera que nuestra percepción sea la correcta. En la medida que ocurra esto, la interacción será más fluida y la solución de los problemas estará orientada a la sostenibilidad de la organización, mediante la funcionalidad del tema en debate.

- **Creciente demanda de especialistas:** Los conflictos entre especialistas y generalistas son, los más frecuentes entre grupos o equipos de trabajo. La experiencia nos muestra que ambos observan sus respectivos papeles desde perspectivas diferentes. Esto se agrava más al aumentar la necesidad de capacitación técnica en todas las áreas de la organización, y es de esperar que por supuesto los especialistas aumenten y por lo tanto los conflictos sean mayores. Lo que se trata es que trabajen juntos y tampoco evitar conflictos, más bien convertir esos conflictos en funcionales. Es necesario que los directivos, gerentes, líderes de equipos de trabajo e inclusive integrantes de los mismos, tengan claro que la diversidad, generalidad y profundidad de las opiniones sobre un tema determinado, hará que un determinado tema sea debatido desde distintas perspectivas, que traerá como consecuencia en enriquecimiento de la decisión a adoptar y luego implantar en la organización. No debemos olvidar que lo que se quiere es innovar, hacer mejor y diferente las cosas con respecto a los demás, y para eso se necesitan ver las cosas de todos los ángulos posibles.

Esta claro que dentro de este proceso de generación de conflictos, tiene que intervenir otro proceso importante que es el de la negociación, para lo cual cada uno de los integrantes del equipo de trabajo tiene que estar preparado, haber desarrollados esas habilidades y lo más importante de esto, es tener esa actitud de servicio a los demás, de tal manera que se enfrente este proceso sabiendo que la persona con la que estamos negociando también tiene que ganar, con el fin poder darle la sostenibilidad que se requiere en el tiempo. Esto implica prepara bien el proceso de negociación, tener bien claras las reglas de juego, exponer claramente su posición y prepara la argumentación debida, llegar a un acuerdo y por supuesto implementar el mismo. Un punto importante dentro de este proceso, es que la otra parte sepa exactamente lo que se va ha negociar, y si hay información importante que tiene que saber la persona con la que negociamos, hay que entregársela. De lo contrario podemos aparecer como que estamos siendo desleales y nunca más van a querer negociar con nosotros, lo que haría poco sostenible nuestra posición dentro de ese equipo de trabajo, o en todo caso rompería posibles lazos comerciales, en el caso de negociar con un proveedor o cliente, que no permitirían la sostenibilidad de nexo comercial.



## RESUMEN

Después de todo lo analizado en el presente capítulo podemos concluir que para lograr formar equipos exitosos de trabajo que desarrolle ventajas competitivas, hay que partir por utilizar los conceptos de inteligencia emocional, que a lo largo del presente documento se ha visto constantemente, aunque no hemos mencionado su nombre completo reiteradas veces, pero con todos los conceptos desarrollados y que se entrelazan con el antes mencionado, podemos llegar a la conclusión que es un tema de gran relevancia para conseguir los objetivos de esta investigación. Debemos comenzar por el hecho de que los dirigentes, gerentes, líderes de equipos e inclusive los integrantes de los mismos, se conozcan a sí mismo y conozcan también a las personas de su entorno más próximo, de tal manera que conozcamos sus motivaciones, percepciones, habilidades, sentimientos, etc. que definitivamente influyen en su accionar dentro de su equipo de trabajo y a la vez de la organización en la que se encuentra. Esto es a lo que nos referimos como inteligencia emocional. En la medida que este conocimiento sea llevado al proceso de generación de conflictos y estos sean enfocados de una manera funcional, a través de un proceso de negociación efectiva y con una actitud de servicio dentro de un equipo de trabajo, teniendo bien claro sus objetivos y que estén relacionados con los de la organización, lo que vamos a lograr es realmente convertir a ese equipo de trabajo en uno eficiente, en donde se debata y discutan ideas, nuevos procedimientos, nuevas formas de hacer las cosas. Este proceso de innovar, que el ser humano es el único que tiene capacidad de hacerlo, en buen romance es comenzar a desarrollar ventajas competitivas, que le dé valor al producto final que está entregando tanto al cliente interno como externo de cualquier organización, que es mucho más difícil de copiar que las ventajas comparativas.

## CUESTIONARIO

1. ¿Cómo se define a un grupo y cómo se realiza la interacción en el mismo?
2. ¿Qué factores influyen en el comportamiento de grupo?
3. ¿Cómo se relaciona las metas individuales y colectivas?
4. ¿Cuándo se da la holgazanería social?
5. ¿Qué factores propician la sinergia?
6. ¿Por qué las normas ejercen influencia en el comportamiento del individuo y del grupo?
7. ¿En que radica la diferencia de un grupo y un equipo?
8. ¿Cuáles son los tres tipos de equipos?
9. ¿Cómo debemos seleccionar los integrantes de un equipo?
10. ¿Cómo se forma la confianza en lo miembros del equipo?
11. ¿Qué factores influencia en el comportamiento del equipo?
12. ¿Por qué necesita un equipo de liderazgo y estructura?
13. ¿Qué son lo conflictos?
14. ¿Cuáles son los tipos de conflictos?
15. ¿Cual es el proceso del conflicto?
16. ¿Qué factores es toman en cuenta para la solución de problemas?
17. ¿Por qué se cree que se deben estimular los conflictos?
18. ¿Qué es negociación?
19. ¿Cuáles son los tipos de negociación?
20. ¿Qué afectan a las relaciones intergrupales?

## **CASO: INDUSTRIAL CHICLAYANA S.A.C.**

Industrial Chiclayana, S.A.C es una empresa que edita, diagrama, imprime libros, revistas, afiches, trípticos en cualquier calidad de papel desde periódico hasta couché de 150 gr., desde blanco y negro hasta todo color. Esta empresa cuenta con 90 empleados.

En un mercado competitivo, como es el chiclayano en este rubro (en Chiclayo existen más de 180 imprentas), para la sostenibilidad se necesita que esta empresa inicie un proceso agresivo de innovación y mejora de sus procedimientos. Para esto, su gerente y dueño, el Sr. Juan Pérez, ha decidido formar equipos interfuncionales, pues considera que esta estructura, adecuadamente diseñada, puede lograr innovar su proceso de impresión.

Esta empresa cuenta con cuatro impresoras offset doble tabloide, la cuales emplean una calidad específica de insumos gráficos. Además el tiempo de impresión por pliego y por millar a todo color es de aproximadamente seis horas en papel couché y cuatro en papel periódico. Esto se debe a que como cada impresora imprime color por color, en el caso de papel couché, por ser "alisado", hay que esperar que esté seco para imprimir el otro color encima. Para el caso de papel periódico, no, pues como es "poroso" absorbe de manera rápida la tinta. Esto ocasiona los elevados costos del proceso, pues requiere más tiempo para imprimir un trabajo y el costo de mano de obra directo es mayor. Todas las imprentas de esta ciudad tienen el mismo problema.

Al Sr. Pérez se le ha presentado la oportunidad de comprar una rotativa (impresora offset que no emplea pliegos de papel, sino bobinas, con un peso aproximado de 1/2 tonelada) a un precio diez veces menor del costo en el mercado, cuya velocidad es 20 veces mayor que cualquiera de las impresoras offset con las que cuenta él y la competencia. Esta rotativa está siendo rematada por un banco nacional, que fue embargada de un diario del sur del país. El problema es que esta máquina es una rotativa "NEWS KING" que imprime en un solo color y puede imprimir sólo hasta papel bond de 120 gr. no alisado.

En reunión con el jefe de Producción, éste le comentó al Sr. Pérez que puede realizar las modificaciones necesarias a la rotativa para darle el registro a la máquina y así pueda imprimir a todo color, así como instalarle un horno para el secado del papel para que pueda imprimir en couché y realizar todas las modificaciones que se requieran. Esto hace que inclusive se usen tintas, "alcalina" y planchas pre - sensibilizadas con un costo menor, que en las otras máquinas, pues el área de impresión es mayor.

Ante esta propuesta, pide que se forme un comité en el cual participarían los jefes de cada área de la organización, esto es, el Jefe de Administración y Finanzas, pues hay que evaluar los costos de insumos nuevos y ver si

realmente es más rentable, así como los costos que demandaría todo el proceso incluyendo la innovación; el Jefe de Almacén, quien, entre otros puntos, analizaría las condiciones de almacenaje que deben tener los nuevos insumos; el Jefe de Producción, que vería las innovaciones en la rotativa; y, por último, el Jefe Comercial, para analizar las perspectivas de nuevos mercados, pues su capacidad de producción podría incrementarse.

Juan Pérez considera que si su empresa no entra en este proceso de cambio, ni gana mayor participación en el mercado, ni entra en nuevos segmentos, no va a poder tener la sostenibilidad en el tiempo que necesita.

- ¿Qué pasos piensa que deberían tomarse al planear y poner en práctica los equipos interfuncionales? Detállelos.
- ¿Qué problemas estima que pueda tener Juan Pérez?

## **Capítulo 8: Comunicación**

Es lógico que ningún grupo pueda existir sin la comunicación, entendiéndose ésta como la transmisión y el entendimiento del significado. Sólo a través de la transferencia de significados, se puede difundir la información, los pensamientos, las ideas, las opiniones, etc.; y al mismo tiempo se debe esperar que éste sea comprendido. Una idea o un pensamiento por muy importante o extraordinario que sea, no vale para nada si no es entendido por las demás personas.

La comunicación perfecta, se da cuando una idea o un pensamiento se transmiten de tal forma que el receptor, cree una reproducción mental igual a la de la persona que le transmitió el mensaje. Nunca se consigue lo antes mencionado y en este capítulo mostraremos la causa de ello.

### **Funciones de la comunicación**

Se emplea en las siguientes funciones principales dentro de un grupo o equipo:

- **Control:** La comunicación controla el comportamiento individual. Las organizaciones, poseen jerarquías de autoridad y guías formales a las que deben regirse los empleados. Esta función de control además se da en la comunicación informal.
- **Motivación:** Lo realiza en el sentido que esclarece a los empleados qué es lo que debe hacer, si se están desempeñando de forma adecuada y lo que deben hacer para optimizar su rendimiento. En este sentido, el establecimiento de metas específicas, la retroalimentación sobre el avance hacia el logro de la meta y el reforzamiento de un comportamiento deseado, incita la motivación y necesita definitivamente de la comunicación.
- **Expresión emocional:** Gran parte de los empleados, observan su trabajo como un medio para interactuar con los demás, y por el que transmiten fracasos y de igual manera satisfacciones.
- **Información:** La comunicación se constituye como una ayuda importante en la solución de problemas, se le puede denominar facilitador en la toma de decisiones, en la medida que brinda a información requerida y evalúa las alternativas que se puedan presentar.

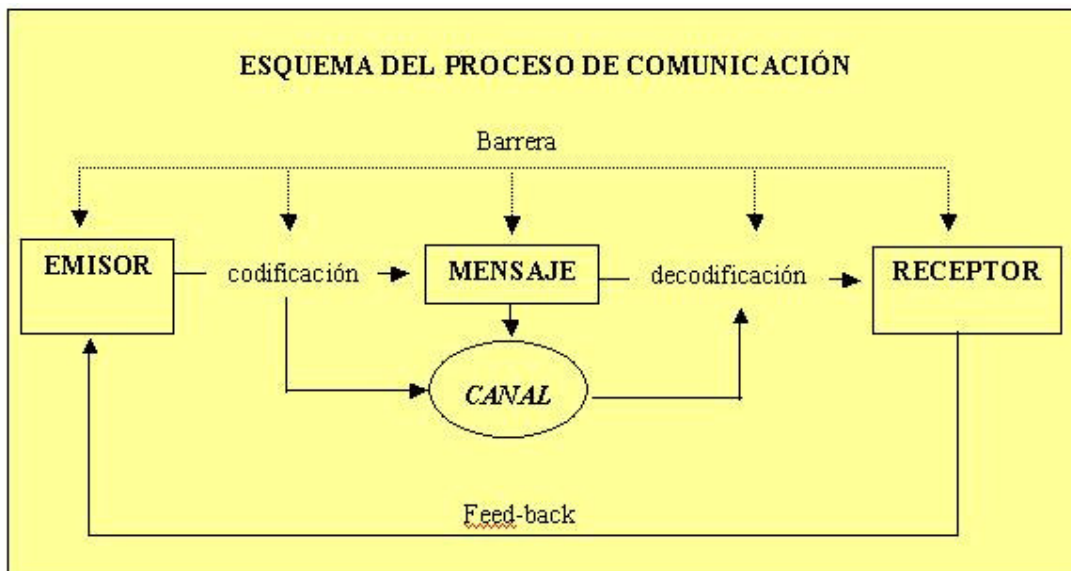
### **Proceso de comunicación**

Se refiere a los pasos que se dan entre la fuente y el receptor como consecuencia de la comunicación. Para que la comunicación, se de, se requiere un propósito, expresado a manera de un mensaje a transmitir. Se da entre el transmisor y un receptor. El mensaje se codifica, es decir se convierte

en una forma simbólica, después se envía a través de un canal al receptor, quien decodifica o interpreta nuevamente el mensaje original. En consecuencia tenemos una transmisión de significado de un individuo a otro.

El proceso de comunicación, consta de los siguientes pasos:

1. **Fuente de comunicación:** Persona que transmite ideas, pensamientos, entre otros.
2. **Codificación:** Se inicia el mensaje cuando la fuente codifica un pensamiento. Existen cuatro condiciones en la codificación del mensaje: Habilidad, actitud, conocimientos y sistema sociocultural
3. **Mensaje:** Se refiere al producto concreto real de la fuente codificadora. Es todo aquello que se comunica, tanto por el habla, por la escritura, por las gesticulaciones, por las expresiones artísticas como la pintura, etc.
4. **Canal:** Se refiere al medio a través del cual transita el mensaje. Es elegido por la fuente, quien determina si el canal es formal o informal.
5. **Decodificación:** Se refiere a la traducción del mensaje de la comunicación de la fuente. Tanto la fuente como el receptor, deben tener la suficiente capacidad para razonar; deben tener además habilidades, actitudes, conocimientos y la experiencia cultural necesaria.
6. **Receptor:** Se refiere a la persona que recibe el mensaje, supone su entendimiento de lo transmitido.
7. **Retroalimentación:** Es el último paso del proceso, en esta parte se coloca el mensaje de regreso en el sistema, para confirmar que no hallan malos entendidos.



## **Fuentes de desviación**

Todos los pasos anteriormente definidos, se encuentran en la posibilidad de crear distorsiones, y en consecuencia afectar el proceso de la comunicación. Las fuentes de distorsiones, explican por qué el mensaje decodificado por el receptor, muy pocas veces constituye el mensaje puntual que la fuente pretendió comunicar. El mensaje en sí mismo puede ocasionar una distorsión. De igual manera el elegir un canal erróneo puede ocasionar una distorsión. El receptor (principal fuente de la distorsión), puede interpretar lo emitido por la fuente de forma diferente de la que él se imaginaba.

## **Ansiedad en la comunicación**

Se refiere a la desmedida tensión que se puede presentar tanto en la comunicación oral, escrita o en las dos.

La aprensión oral dificulta el hablar con las demás personas cara a cara, pavor cuando se debe brindar una conferencia, entre otros. Las personas con este tipo de ansiedad evitarán trabajo en los que se requiera poner de manifiesto la comunicación oral con los demás, por ejemplo de vendedor. Sin embargo, en casi la totalidad de empleos necesitan de comunicación oral, con mucha más razón en las organizaciones en donde si los empleados limitan su comunicación y racionalizan su práctica, ponen en peligro su situación laboral por el hecho que su desempeño tal vez no este a la altura de la situación y de las exigencias de la empresa en que está involucrada.

## **BASES DE LA COMUNICACIÓN**

Se requiere de un entendimiento elemental de conceptos principales para un conocimiento de la comunicación. Estos temas fundamentales son lo que podemos denominar bases de la comunicación. Entre ellas podemos considerar:

### **Dirección de la comunicación**

La comunicación puede correr verticalmente u horizontalmente.

**1. Dimensión vertical de la comunicación:** Se puede dividir en:

- **Descendente:** Se refiere a la comunicación que fluye de un nivel del grupo u organización a uno que se encuentra más bajo. Por ejemplo se da en el caso de un supervisor de planta que se comunica con un obrero que se encuentra a su cargo. Es empleada por los gerentes y líderes, para asignar metas, informar a sus empleados, brindar datos o información, indicar los

problemas que se estén presentando, proporcionar retroalimentación sobre el desempeño, dar indicaciones, entre otros.

- **Ascendente:** Fluye dirigido hacia un nivel superior de la organización o grupo. En la organización es empleado para brindar retroalimentación a los niveles superiores, dar a conocer los problemas que se estén presentando, etc. De igual manera permite a las personas que se encuentren en el nivel superior, mantenerse informados acerca de cómo se sienten los empleados en su puestos de trabajo, en sus relaciones con sus compañeros, y en general con la organización en su totalidad. Además esta información le sirve, a los que dirigen la organización, para adquirir ideas acerca de la manera en que las unidades o estaciones de trabajo se pueden optimizar.

## 2. Dimensión horizontal de la comunicación

- **Lateral:** Se da cuando la comunicación se realiza entre los miembros de grupos o equipos que se encuentran en el mismo nivel.  
Las comunicaciones horizontales a menudo se requieren para ahorrar tiempo y para facilitar la coordinación. Estas relaciones laterales bien pueden ser estimuladas de manera formal, o informalmente. Con este último se impide la jerarquía vertical y se apresuran las acciones. Pueden ser buenas o malas para los gerentes, lo primero cuando ocurren con el consentimiento de los gerentes y se da en los casos cuando la dimensión vertical y formal de la organización impida la transmisión eficiente y precisa de la información.

## Redes formales e informales de comunicación

Las redes de comunicación consisten en un patrón de de flujos de comunicación que se establece a lo largo del tiempo entre los individuos. Estas redes pueden ser formales o informales. **Las redes formales** son aquellas que son de forma típica verticales, siguen la cadena de mando, solo se limitan a las comunicaciones relacionadas con la tarea. En cambio las **redes informales** son aquellas que se mueven en cualquier dirección, además saltan de niveles de autoridad y posiblemente satisfacen las necesidades sociales de los integrantes de un grupo determinado, para facilitar sus logros de meta.

## Comunicaciones no Verbales

Con este término se refiere a aquellos mensajes que son transmitidos mediante los movimientos del cuerpo, las entonaciones o el énfasis que brindamos a las palabras, incluye además las expresiones del rostro y la distancia física que existe entre el emisor y el receptor del mensaje. Por ejemplo cuando un estudiante se encuentra copiando en un examen, levanta la mirada y observa que el profesor le frunce el seño y levanta su mano en dirección a la puerta; no



fue necesario para el profesor emplear palabras pues su mensaje fue claramente entendido por el estudiante. Se puede decir que cada movimiento del cuerpo posee un significado, ningún movimiento que realicen los individuos, por más mínimo que este sea, es accidental.

Lo que es probable es que exista discrepancia entre el significado específico de estos movimientos, ya que el lenguaje que posee el cuerpo frecuentemente aumenta y hasta complica la comunicación verbal.

El lenguaje del cuerpo no es universal, es decir no posee un significado específico, pero al fusionarse con el lenguaje hablado, brindan un significado mayor al mensaje que quiere transmitir el emisor. Por lo tanto es muy importante que el receptor se encuentre alerta ante todos los aspectos no verbales de la comunicación,

### **Barreras que atentan contra la comunicación eficaz:**

Entre ellas encontramos:

- **Filtración:** Que se refiere al hecho que se manipule la información del emisor, para que de esta manera el receptor obtenga algún beneficio propio.
- **Percepción selectiva:** Se refiere al hecho que el receptor solo escuche aquello que lo satisfaga, de acuerdo a sus necesidades y motivaciones.
- **Defensa:** Los individuos cuando se sienten amenazados, reaccionan de tal manera que su habilidad para conseguir un entendimiento mutuo se ve reducida.

## RESUMEN

Desde siempre y aún más en nuestros tiempos la comunicación se ha convertido en un instrumento imprescindible para toda organización, sobre todo para el proceso de la toma de decisiones en el que se hace principalmente necesario pues en gran medida de la comunicación depende la eficacia en la elección de una buena alternativa de solución y en general interviene en todo el proceso.

Además la comunicación se convierte en una herramienta potencial a emplear con los empleados que laboren en las organizaciones en el sentido que los motiva a trabajar al brindarles una especificación clara acerca de lo que deben hacer y de qué tan bien se encuentra su desempeño actual, y a partir de esto cuáles son los comportamientos que debe adoptar para optimizar resultados.

En resumen la comunicación se convierte en un instrumento necesario en la organización, en el que se debe tener mucho cuidado porque de la manera en que sea empleado y de la manera en que los individuos lo interpreten, sobre todo los empleados en las organizaciones, depende muchas veces que se obtengan buenos resultados o no.

## CUESTIONARIO

1. ¿Qué es comunicación?
2. ¿Cuándo se da una comunicación perfecta?
3. ¿Cuáles son las funciones de la comunicación en una empresa?
4. ¿Cuáles son los pasos del proceso de comunicación?
5. ¿Qué distorsiona la comunicación?
6. ¿En qué consisten las redes formales?
7. ¿En qué consisten las redes informales, y cuál es su trascendencia en la empresa?
8. ¿Cuáles son las barreras para una comunicación eficaz?
9. ¿Cómo debe buscar el gerente, que sea, la comunicación en su organización?
10. ¿Qué sucede en una organización donde la comunicación es eficaz?

## **CASO: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL ALCALDIA DE CALI**

Gran cantidad de experiencias comprobadas en diferentes empresas demuestran que teniendo canales de comunicación efectivos hay menos posibilidades de que se produzcan malos entendidos.

Debido a que las corporaciones son cada vez más complejas es preciso crear canales de comunicación para que la información se mueva de forma ascendente, descendente y lateralmente dentro de la estructura organizativa de la empresa.

La información que se envía y se recibe en las comunicaciones es de dos tipos: sobre hechos y sobre sentimientos. Los hechos son elementos de información que se pueden medir o describir de manera objetiva. Los sentimientos son las respuestas emocionales de los empleados ante las decisiones o las acciones realizadas por los directores u otros empleados.

Debido a que hay una gran posibilidad de que se produzcan malos entendidos, cuando se comunica algo importante es fundamental que exista la posibilidad de la retroalimentación. De esta manera se logra aclarar el verdadero significado del mensaje.

La comunicación descendente permite aplicar las decisiones que se han tomado e influir en los empleados de todas las jerarquías. La comunicación ascendente permite a los empleados de los niveles más bajos de la empresa comunicar sus ideas y sentimientos a las personas encargadas de tomar las decisiones situadas en los niveles más altos.

La información en las empresas es una fuente de poder y una estrategia. Actualmente las empresas dependen cada vez más de lo que se ha dominado trabajadores del conocimiento para prestar un servicio o producir un producto. Estas personas transforman la información en un producto o servicio y necesitan grandes cantidades de datos para cumplir adecuadamente con su trabajo

### **NECESIDAD DE IMPLEMENTARLA**

El tema de la comunicación organizacional era un campo inexplorado en la Alcaldía de Santiago de Cali. Al iniciarse la Administración del Alcalde Apolinar Salcedo Caicedo se determinó que era preciso llenar este vacío y le correspondió a la Oficina de Comunicaciones diseñar un plan de comunicación interna que permitiera unificar criterios y marcar el derrotero por donde debía transcurrir la información dentro de esta entidad estatal.

El control, flujo y administración de la comunicación interna no tenía dolientes y se encontraba en total anarquía sin que se evidenciara la visión, misión, objetivos e imagen institucional del gobierno municipal.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Como organización, la Alcaldía de Cali no estaba teniendo en cuenta que para lograr sus fines sociales y administrativos debía asumir todas las asociaciones humanas que la conforman. La gente estaba desmotivada y el sentido de pertenencia se había perdido entre muchas personas que encontraban en el trabajo sólo una forma de ganarse el sustento y no un camino para la realización personal y profesional.

La gente de la Administración Municipal se jubilaba, se moría, se casaba, se graduaba, ganaba premios, era condecorada y apenas se enteraban sus amigos más allegados, la cohesión de grupo con un mismo objetivo se había perdido dando paso a un grupo diverso de personas que trabajaban en un mismo lugar pero sin un ningún elemento común.

Formulación del problema

¿ Cuanto mejoraría el servicio a los caleños si la administración municipal se ocupara de motivar a su gente para replicar la misión, visión, objetivos y se reforzara el sentido de pertenencia hacia la administración pública, del personal que labora en el CAM, para ofrecer información veraz, oportuna y útil a la comunidad que necesariamente requiere un servicio?

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

Desarrollar e implementar un sistema de comunicación interna y organizacional que se traduzca en mejorar la imagen de la Administración Municipal ante los servidores públicos y ante la comunidad en general.

### **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

Coordinar y centralizar las comunicaciones internas con un propósito institucional, difundiendo de manera permanente el Plan de Desarrollo del Alcalde Apolinar Salcedo Caicedo.

Establecer unos parámetros para que la comunidad externa que visita el CAM encuentre servicio al cliente, efectividad y orden en la gestión pública.

Plantear a los servidores públicos nuevas formas de relacionarse con el área de recurso humano, mediante la lúdica, el respeto por el ser humano y el reconocimiento por las personas que prestan su servicio en la Administración pública.

Aplicar elementos de la empresa privada en el concepto gerencial de las comunicaciones y del recurso humano.

### **JUSTIFICACIÓN:**

Este es un proyecto que involucra a la Oficina de Comunicaciones, Secretaría General, Desarrollo Administrativo, Recurso Humano y Bienes Inmuebles. La Administración Municipal cuenta con el personal y es factible conseguir los insumos para implementar en la Alcaldía de Cali la Comunicación Organizacional

La Administración Municipal cuenta con el recurso humano de la Oficina de Comunicaciones para desarrollar un proyecto de comunicación interna. El área de recurso humano, debe mantener contacto permanente con los servidores públicos y velar por el bienestar institucional. La oficina de Bienes Inmuebles debe también trabajar por ofrecer espacios inteligentes donde las construcciones hablen y agilicen el tráfico de las personas que a diario se movilizan por ellas, en este caso en el CAM, un edificio de 16 pisos donde personas de todas las razas, étnias y condiciones sociales y económicas busca respuestas inmediatas a sus necesidades.

La administración pública es percibida como ineficiente y caótica por el grueso de la población y esto se traduce en la imagen que de su propia empresa se forman quienes hacen parte de ella.

### **PROPUESTA**

Para corregir todo lo anteriormente descrito, la Oficina de Comunicaciones de la Alcaldía de Cali presentó la siguiente propuesta enfocada a mejorar el clima organizacional de los servidores públicos que laboran dentro del Centro Administrativo Municipal, al igual que el servicio al cliente que a diario visita nuestras instalaciones.

**CARTELERAS:** Es necesario darle un uso institucional a estos espacios tan importantes porque en el momento es territorio de nadie y son utilizadas para vender propiedad raíz, vehículos, alquilar piezas y hasta promocionar líneas calientes. La situación empeora en temporada electoral. Este proyecto se debe trabajar en conjunto entre la Oficina de Comunicaciones y Recurso Humano ya que el objetivo es mejorar el clima organizacional. Las carteleras deben cerrarse con llave y tener un doliente en cada dependencia, para que la comunidad no las use para promocionar clasificados.

**BOLETIN INTERNO:** Este boletín tendrá un objetivo meramente organizacional y en el se tendrán en la cuenta todas las noticias y sucesos que puedan interesar a los servidores públicos y contratistas vinculados a la Administración Municipal. Cada mes se resaltará un valor, incluyendo una editorial que estará a cargo del Alcalde Apolinar Salcedo Caicedo. Este es un espacio abierto para la creatividad del personal y es un trabajo colectivo.

**REACTIVACIÓN DEL CONMUTADOR DEL CAM:** Para mejorar la atención al público es necesario reactivar el conmutador del CAM, 8834011, donde la operadora conteste, BUENOS DÍAS, CENTRO ADMINISTRATIVO MUNICIPAL, CAM, EN QUÉ PUEDO SERVIRLE. En la actualidad se manejan sólo teléfonos directos y la gente tiene muchas veces que venir al CAM para averiguar un teléfono o el nombre de un funcionario. Este conmutador podría funcionar en la oficina de QAP, Quejas, Atenciones y Peticiones, ubicada en el sótano 1 del CAM. en el tercer piso

**REACTIVACIÓN DEL PUESTO DE INFORMACIÓN DEL PRIMER PISO:** En el primer piso existe un espacio para información, pero no está la persona que

preste este servicio. La comunidad deambula de un lugar para otro preguntando dónde está ubicada una oficina y muchas veces pierde la paciencia porque nadie da razón. En este puesto de información se resolverán inquietudes menores de la comunidad. Para casos más delicados se dirigirá a la gente a QAP, donde se reciben las quejas y peticiones de los caleños. En este puesto de información también se brindará información turística, cultural, económica y aspectos generales de nuestro municipio. Al proyecto se puede vincular la empresa privada pero es importante que quien asuma esta responsabilidad cumpla con un horario de atención al público y que sea lo más permanente posible.

**TABLERO INDICATIVO EN EL PRIMER PISO:** Es importante colocar en el primer piso del CAM un tablero con letras removibles para indicar la ubicación de las dependencias en cada piso. Este tablero debe tener un responsable de su actualización.

**CARTELERA CON INDICACIÓN DE PISOS DENTRO DE LOS ASCENSORES PÚBLICOS:** Como no hay señalización, es común ver a la gente en los ascensores preguntándole a la persona que está al lado, dónde queda educación, dónde atienden a la Tercera Edad, dónde queda Gobierno, etc. Este problema se solucionaría con la ubicación de un pequeño tablero en acrílico donde se indique la ubicación de las dependencias por pisos y con colores. Sería un buen servicio para las personas que no conocen el funcionamiento del edificio CAM.

**SEÑALIZACIÓN EN LOS ENTREPISOS:** El objetivo es colocar señalización en los entrepisos donde se detiene el ascensor, pero que se pueda leer sin tener que bajarse. También se pueden manejar colores para los pisos, para ubicar mejor a la gente.

**VOLANTES Y FOLLETOS:** Se imprimirá información útil sobre los servicios que se ofrecen en las dependencias y en los C.A.L.I. para que sean leídos en las salas de espera y que la gente se informe. Los volantes también servirán para explicar sobre trámites y procesos en las dependencias.

**PERIÓDICO INSTITUCIONAL:** Se diseñará un periódico institucional con las principales noticias y material fotográfico que podría manejarse cada 2 meses. Se financiará con recursos de dependencias como Metrocali, Emsirva, Dagma y las que tengan recursos para comunicaciones. Servirá también para dar a conocer el programa de gobierno, metas y realizaciones entre los líderes comunitarios.

**CAPACITACIÓN A JEFES DE DEPARTAMENTO, SECRETARIAS, PORTEROS Y POLICÍAS.** Es importante que quienes están en las porterías y contestan los teléfonos en las dependencias manejen un mensaje unificado, pues ellos son el referente que primero aborda la comunidad al solicitar información o un servicio de la Alcaldía de Cali. Hay que capacitarlos para orientar a la gente.

**REALIZACIÓN DE CINE FOROS PARA SERVIDORES PÚBLICOS:** El Auditorio de la Oficina de Comunicaciones se puede utilizar para brindar ratos de ocio productivo a los servidores públicos, pues hay películas con mensajes ejemplarizantes que pueden ser presentadas los viernes, después de la jornada laboral, sin ningún costo.

**REACTIVACIÓN DEL RELOJ ELECTRÓNICO DEL PRIMER PISO:** Este reloj lo maneja Bienestar Social y en el momento está desactivado. Pueden emitirse mensaje de diferentes dependencias y cambiarlos semanalmente.

**AUTOSERVICIO Y CAFETERÍA DENTRO DEL CAM:** En el CAM hay espacios donde podría funcionar una cafetería, trabajándolo conjuntamente con empresas expertas, como Punto Rojo. Hay muchos empleados que pierden tiempo en las cafeterías y restaurantes aledaños al CAM. Este proyecto se ha presentado en diversas oportunidades, pues funcionan cocinetas que recargan el sistema eléctrico del edificio y no se sabe cuantos microhondas y cafeteras funcionan al mismo tiempo, lo cual ha generado conatos de incendio.

**BUZÓN DE SUGERENCIAS:** Se manejarán en las dependencias y en los C.A.L.I. con el fin de conocer de primera mano lo que piensa la comunidad.

**MISIÓN VISIÓN Y OBJETIVOS A LA VISTA DE LA COMUNIDAD :** Como en la empresa privada es importante que los servidores públicos y la gente vea enmarcadas al llegar a cada dependencia la visión, misión y objetivos de la Administración Municipal. A los primeros los compromete con su trabajo y a los segundos, les informa sobre la función que allí se desarrolla.

En todas las dependencias debe existir el MANUAL DEL SERVIDOR PÚBLICO, donde la gente que ingresa a cada dependencia encuentre información necesaria para lograr un excelente desempeño en sus funciones como también las condiciones y reglamentos de la Administración Pública, como es la Ley 734 o Código Unico Disciplinario.

**Autor: CLAUDIA SALAS Y EDWARD ARENAS**



## Capítulo 9: Liderazgo

Existen muchas definiciones sobre el liderazgo, aún hoy los investigadores no logran ponerse de acuerdo sobre este tema.

En los aspectos en los que sí existe acuerdo es en que el liderazgo incluye un proceso de influencia. Por tanto lo podemos definir como la capacidad de influir en un grupo para que logren sus metas trazadas.

Esta fuente de influencia puede ser formal, es decir propia de la posición o rango gerencial en una organización. Pero no confunda no todo líder es gerente, ni todo gerente es líder. Además los líderes pueden surgir fuera de la estructura formal de la organización, ellos son por lo general tanto o hasta más importante que los líderes formales. El liderazgo ha sido siempre relevante para las organizaciones.

El requerimiento de liderazgo directivo efectivo y la dificultad de proporcionarlo ha aumentado rápidamente, esto porque la vida organizacional crece de manera compleja. El debate que surge es en el sentido si el liderazgo debe ser coercitivo o no, es decir si debe basarse en infundir temor o no.



### Líder diferente de Gerente

No se debe confundir, líder y gerente no son lo mismo mientras que los líderes adoptan una actitud activa y personal, los gerentes adoptan más bien una actitud paciente e impersonal hacia el logro de las metas.

Además se encuentra que los líderes por lo general realizan su trabajo en posiciones riesgosas que con frecuencia ellos mismos buscan, los gerentes en cambio ven al trabajo como un proceso, que contiene combinaciones de gente e ideas que interactúan para definir las estrategias y tomar decisiones.

Otros investigadores proponen que las diferencias entre líderes y gerentes se deben al hecho que la gerencia se encuentra relacionada con la superación de la complejidad. El liderazgo, es contraste, se encuentra relacionada con el

cambio, en este sentido los líderes definen la dirección al desarrollar una visión del futuro, que luego transmiten a las personas a su cargo para que actúen de acuerdo a ella. Pero en conclusión tanto líderes como gerentes efectivos son necesarios para optimizar las organizaciones.

Aunque casi todo mundo parece estar de acuerdo en que el liderazgo involucra un proceso de influencia, las diferencias tienden a centrarse alrededor de, si el liderazgo debe ser o no coercitivo y si es distintivo de la gerencia la idea de que el liderazgo y la gerencia son diferentes.

## **TEORIAS SOBRE EL LIDERAZGO**

Entre ellas podemos considerar:

### **Teorías de las características**

Es la búsqueda de los atributos de la personalidad, sociales, físicos o intelectuales que describían a los líderes y los diferencian de los que no lo son. Si la búsqueda se hizo con la intención de identificar una serie de características que diferenciara siempre a los líderes de los seguidores y los líderes eficaces de los no eficaces, la búsqueda fracasó. Probablemente, era un poco optimista creer que hubiera características consistentes y únicas que se aplicaran universalmente a todos los líderes eficaces, sin importar que estos estuvieran a cargo o no, como es el caso del estudio realizado en las escuelas públicas de Seattle. Sin embargo, si la búsqueda se hizo con la intención de identificar características que estuvieran asociadas conscientemente con el liderazgo, los resultados pueden ser interpretados de una manera más impresionante. Por ejemplo, las seis características en las cuales los líderes tienden a diferir de los no líderes son la ambición y la energía, el deseo de dirigir, la honestidad e integridad, la seguridad en uno mismo, la inteligencia y el conocimiento relevante sobre el trabajo.

Los descubrimientos nos llevan a concluir que algunas características incrementan la probabilidad de triunfar como líder, pero ninguna de estas características garantiza el éxito. El modelo pasa por alto las necesidades de los seguidores de no poner en claro la importancia relativa de varias características, no separa la causa del efecto e ignora los factores situacionales.

### **Teorías del comportamiento**

Teorías que proponen que, comportamientos específicos diferencian a los líderes de los que no lo son.

Si la investigación de las características hubiera tenido éxito, habría proporcionado una base para seleccionar a las personas “adecuadas”, para asumir las posiciones formales en grupos y organizaciones que requieran de liderazgo. Si los estudios del comportamiento hubieran sido determinantes críticos del liderazgo, podríamos entrenar personas para así tener un abasto infinito de líderes eficaces.

- **Los estudios de la Universidad Estatal de Ohio**

Los investigadores buscaron identificar las dimensiones independientes del comportamiento del líder. Los investigadores encontraron dos dimensiones:

1. **La estructura de inicio:** Se refiere a la medida por la cual el líder puede definir y estructurar su papel y los de sus subordinados, en la búsqueda del logro de la meta. Incluye el comportamiento que trata de organizar el trabajo, las relaciones de trabajo y las metas. El líder que se califica en estructura de inicio, podría ser descrito como alguien que “asigna tareas particulares a los miembros de un grupo”, “espera que los trabajadores mantengan estándares definitivos de desempeño” y enfatiza el “cumplimiento de las fechas límite”.
2. **La consideración:** Se describe como la medida en la cual, es probable que una persona tenga relaciones de trabajo, caracterizada por la confianza mutua respecto a las ideas de los subordinados o interés por sus sentimientos. El grado en que muestra interés por la comodidad, el bienestar, el estatus y la satisfacción de los seguidores. Un líder con alta consideración podría ser descrito como una persona que ayuda a los subordinados en sus problemas personales, es amistoso y uno puede acercarse a él, y trata a todos los subordinados como sus iguales.

La extensa investigación, basada en estas definiciones que los líderes con altos índices de estructura de inicio y consideración (un líder “alto – alto”) tienden a lograr un gran desempeño y satisfacción del subordinado, con más frecuencia que aquellos que califican bajo ya sea en consideración, estructura de inicio o en ambas dimensiones. No siempre da como resultado consecuencias positivas a grandes tasas de ausentismo injustificado y rotación, así como a los bajos niveles de satisfacción en el trabajo de los trabajadores que desarrollan tareas rutinarias. En conclusión, los estudios de Ohio State surgieron que el estilo alto – alto” generalmente produjo resultados positivos.

- **Los estudios de la Universidad de Michigan**

El grupo de Michigan encontró dos dimensiones del comportamiento que nombraron “orientación al empleado y orientación a la producción”. Los líderes que estaban orientados al empleado eran descritos como personas que enfatizaban las relaciones interpersonales; mostraban un interés personal en las necesidades de sus subordinados y aceptaban las diferencias individuales entre los miembros. Los líderes orientados a la producción, en cambio, tendían a enfatizar los aspectos técnicos o laborales del trabajo, su preocupación principal era el logro de las tareas del grupo y los miembros del grupo eran considerados medios para tal fin.

Las conclusiones favorecían a los líderes orientados al empleado, pues se vieron asociados con una alta productividad de grupo y una alta satisfacción en el trabajo.

- **Los estudios escandinavos**

Su premisa básica es que en un mundo cambiante, los líderes deberían mostrar un comportamiento orientado al desarrollo. Estos son los líderes que valoran a la experimentación, buscan nuevas ideas y generan y ponen en práctica el cambio. Mientras las conclusiones iniciales deben ser guardadas hasta encontrar más evidencias que las confirme, parece que los líderes que demuestran un comportamiento orientado al desarrollo, tienen más subordinados satisfechos.

Si bien es cierto, todos estos modelos han tenido un éxito modesto para identificar relaciones consistentes entre los patrones de comportamiento del liderazgo y el desempeño del grupo, lo que parece faltar es la consideración de los factores situacionales que influyen en el éxito o el fracaso.

## **Teorías de las contingencias**

Entre ellas se consideran:

- **El modelo de Fiedler**

El modelo de la contingencia de Fiedler, propone que el desempeño eficaz de grupo depende del ajuste adecuado entre el estilo de interacción del líder con sus subordinados, y de la medida en la cual la situación le da control e influencia al líder. Fiedler desarrolló un instrumento, el cual llamó cuestionario del compañero de trabajo menos preferido (CTMP), que se propone medir si una persona es orientada a la tarea o a las relaciones.

Además asiló tres criterios situacionales, las relaciones líder miembro, la estructura de la tarea y la posición de poder, que pueden ser manipuladas para crear el ajuste adecuado con la orientación al comportamiento del líder. Fiedler va significativamente más allá de las características y de los enfoques del comportamiento al tratar de aislar situaciones.

Para comprender mejor este modelo debemos analizar lo siguiente:

### **Identificación del estilo del liderazgo**

Un factor clave de éxito es el estilo de liderazgo básico del individuo. Fiedler creó el cuestionario CTMP para este propósito. Contiene 16 adjetivos contrastantes. El cuestionario pide a quienes responden, que piensen en todos los compañeros de trabajo que hayan tenido y describan a una persona con la que hayan disfrutado menos trabajando, calificándola en una escala de 1 a 8 para cada uno de los 16 grupos de adjetivos. Fiedler cree que basándose en las contestaciones a este cuestionario, él puede determinar los estilos básicos de liderazgo de quienes responden.

Si usted describe esencialmente en términos favorables a la persona con la que esta menos dispuesta a trabajar, Fiedler lo rotularía como orientado a las relaciones. En contraste, si el compañero de trabajo menos preferido es visto en términos relativamente desfavorables, el que responde está interesado primordialmente en la productividad y por tanto será etiquetado como orientado a la tarea.

Fiedler asume que el estilo individual de liderazgo es fijo, es innato en la persona, no puede cambiar su estilo para ajustarse a las situaciones cambiantes.

### **Definición de la situación**

Es necesario comparar al líder con la situación. Fiedler ha identificado tres dimensiones de contingencia, que son:

- 1. Relaciones líder- miembro:** El grado de credibilidad, confianza y respeto que los subordinados tienen con su líder.
- 2. Estructura de la tarea:** El grado en el cual la tarea del puesto implica procedimientos.
- 3. Posición de poder:** El grado de influencia que un líder tiene sobre las variables de poder como las contrataciones, los despidos, la disciplina, los ascensos y los incrementos de salario.

## ***Las situaciones posibles en el modelo de Fiedler***

<b>Relación líder-miembros</b>	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>M</b>	<b>M</b>	<b>M</b>	<b>M</b>
<b>Estructura de la tarea</b>	<b>Alta</b>	<b>Alta</b>	<b>Baja</b>	<b>Baja</b>	<b>Alta</b>	<b>Alta</b>	<b>Baja</b>	<b>Baja</b>
<b>Posición de poder</b>	<b>F</b>	<b>D</b>	<b>F</b>	<b>D</b>	<b>F</b>	<b>D</b>	<b>F</b>	<b>D</b>
<b>SITUACION</b>	<b>I</b>	<b>II</b>	<b>III</b>	<b>IV</b>	<b>V</b>	<b>VI</b>	<b>VII</b>	<b>VIII</b>

B= Buena, M= Mala, F =Fuerte, D=Débil

## ***Adecuación del estilo del líder a la situación***

<b>SITUACION</b>	<b>I</b>	<b>II</b>	<b>III</b>	<b>IV</b>	<b>V</b>	<b>VI</b>	<b>VII</b>	<b>VIII</b>
<b>ESTILO DEL LIDER</b>	<b>Tarea</b>	<b>Tarea</b>	<b>Tarea</b>	<b>Rel.</b>	<b>Rel.</b>	<b>Rel.</b>	<b>Tarea</b>	<b>Tarea</b>

**Fuente:** Fiedler, F (1967): *A Theory of leadership effectiveness*. - N. York

Fiedler sostiene que mientras mejores sean las relaciones líder – miembro, más altamente estructurado sea el trabajo y más fuerte sea la posición de poder, más control o influencia tendrá el líder.

### **Líderes vs. Situaciones**

Fiedler concluyó que los líderes orientados a la tarea, tienden a desempeñarse mejor en situaciones que sean muy favorables para ellos y en situaciones que sean muy desfavorables. Los líderes orientados a la relación, se desempeñan mejor en situaciones moderadamente favorables.

En realidad existen dos formas en las cuales se puede mejorar la eficacia del líder. Dichas formas son:

1. Cambiar de líder para ajustarse a la situación.
2. Cambiar la situación para ajustarla al líder, reestructurando las tareas o bien incrementando o disminuyendo el poder que el líder tiene para controlar factores como los incrementos de salario, los ascensos y otros.

## **Evaluación del modelo**

Hay una evidencia considerable que apoya, cuando menos, partes sustanciales del modelo. Pero se necesitan variables adicionales. Por ejemplo, la lógica que sustenta el CTMP no está bien entendida y los estudios han mostrado que las calificaciones de quienes contestan el CTMP no son estables. Así mismo, las variables de contingencia son completas y difíciles de evaluar por parte de los profesionales. Es difícil determinar que tan buenas son las relaciones líder-miembro, que tan estructurado es la tarea y cuanta tarea y cuanta posición de poder tiene el líder.

## **Teoría del recurso cognoscitivo**

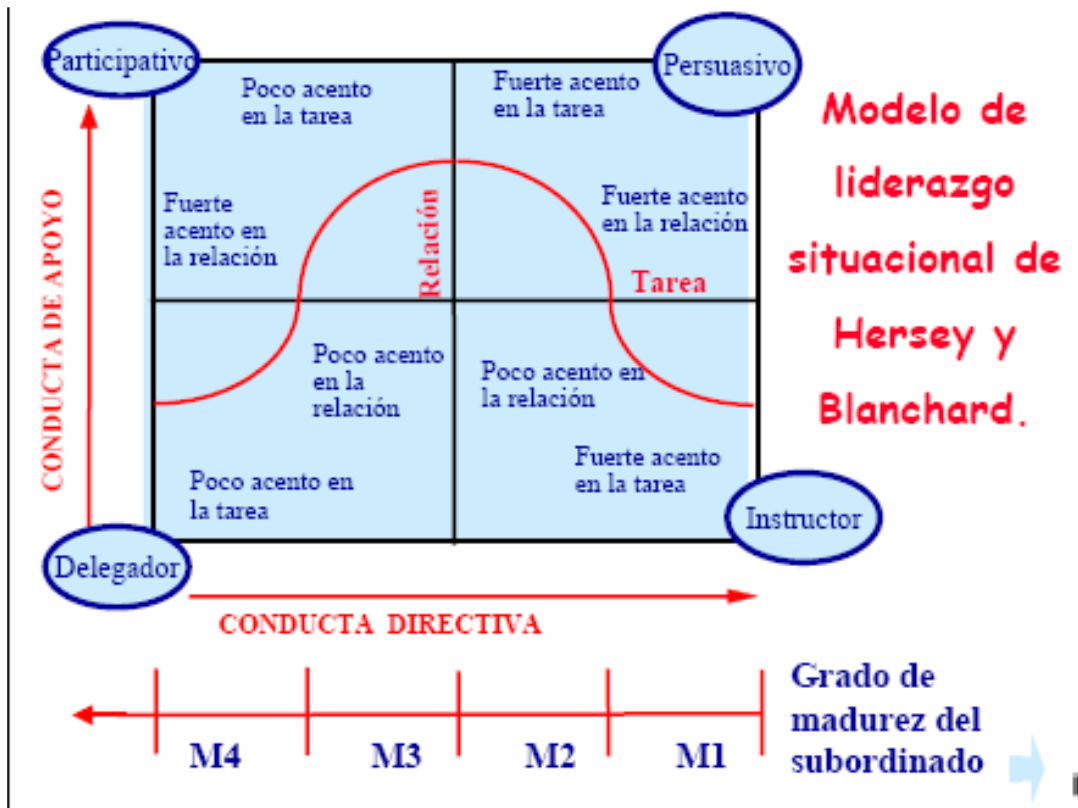
Una actualización del modelo de la contingencia de Fiedler. Los creadores conceptualizaron nuevamente la teoría original del antes mencionado, para analizar algunos errores serios que necesitan ser atendidos, estuvieron interesados en tratar de explicar el proceso por el cual el líder obtiene un desempeño eficaz de grupo. Ellos llamaron a esta conceptualización la teoría del recurso cognoscitivo.

La esencia de la nueva teoría puede ser reducida a tres pronósticos:

1. El comportamiento directivo da como resultado un buen desempeño sólo si se une con gran inteligencia a un ambiente de liderazgo, apoyador y sin tensiones.
2. En situaciones de gran tensión existe una relación positiva entre la experiencia de trabajo y el desempeño;
3. Las habilidades intelectuales de los líderes, se correlacionan con el desempeño del grupo en situaciones que el líder percibe como libres de tensión.

### **• La teoría situacional de Hersey - Blanchard**

Paul Hersey y Ken Blanchard han desarrollado un modelo de liderazgo, que ha obtenido gran cantidad de partidarios entre los especialistas del desarrollo gerencial, llamado teoría del liderazgo situacional.



El liderazgo situacional es una teoría de la contingencia que se enfoca en los seguidores. El liderazgo exitoso se logra al seleccionar el estilo adecuado de liderazgo, el cual, sostienen Hersey - Blanchard, es contingente en el nivel de la disponibilidad de los seguidores. El término disponibilidad, se refiere a la medida en la cual la gente tiene la capacidad y la voluntad de llevar a cabo tareas determinadas.

El liderazgo situacional toma en cuenta las mismas dos dimensiones del liderazgo que Fiedler identificó: Comportamientos de tarea y de relaciones. Sin embargo, van un paso más adelante al considerar cada una ya sea como alta o baja, y combinarlas en cuatro comportamientos específicos de líder:

- El líder define los papeles y señala a la gente que, como, cuando y donde realizar las tareas. Enfatiza el comportamiento específicos de líder.
- El líder proporciona tanto comportamiento directivo como comportamiento de apoyo
- El líder y el seguidor comparten la toma de decisiones, el papel del líder es facilitar y comunicar.
- El líder proporciona poca dirección o apoyo.



El componente final de la teoría de Hersey y Blanchard es definir cuatro etapas de la disponibilidad del seguidor. Dichas etapas son:

- R1.** Los subordinados no pueden o no quieren llevar a cabo determinadas tareas. Por lo tanto no son competentes ni seguros.
- R2.** Los subordinados no se encuentran en posibilidad para realizar las tareas, pero están dispuestos a llevarla a cabo y poseen la seguridad de que son capaces.
- R3.** La gente es capaz pero no está dispuesta o es demasiado aprensiva para hacer lo que el líder quiere.
- R4.** La gente es capaz y está dispuesta a hacer lo que se le pide.

Si bien la teoría ha recibido poca atención por parte de los investigadores, pero con lo investigado a la fecha, las conclusiones deben ser reservadas.

- **La teoría de intercambio líder-miembro**

La teoría del intercambio líder miembro (ILM) sostiene, que debido a las presiones de tiempo, los líderes establecen una relación especial con un pequeño grupo de sus subordinados. Estos individuos forman el grupo interno, son de confianza, obtienen una desproporcionada cantidad de atención por parte del líder y es más probable que reciban privilegios especiales. Otros subordinados caen dentro del grupo externo, obtienen menos tiempo del líder, menos recompensas preferidas que éste controla y tienen relaciones superior - subordinado basadas en las interacciones de la autoridad formal.

Esta teoría pronostica que los subordinados con el estatus de grupo interno, tienen calificaciones más altas de desempeño, menos rotación y mayor satisfacción con sus superiores.

La investigación sobre la teoría ILM ha sido generalmente de apoyo. La teoría y la investigación que la rodea proporciona evidencia sustancial de que los líderes hacen diferencias entre los subordinados, que estas disparidades están lejos de ser aleatorias y que los estatus de grupo interno y de grupo externo están relacionados con el desempeño del empleado y su satisfacción.

- **Teoría del camino a la meta**

Es uno de los enfoques más respetados del liderazgo. Desarrollada por Robert House, extrae los elementos clave de la investigación del liderazgo realizada por la Universidad Estatal de Ohio, sobre la estructura inicial y la consideración y la teoría motivacional de las expectativas.

La esencia de esta teoría, es que la función del líder consiste en asistir a los seguidores en el logro de sus metas y proporcionarles la dirección y/o apoyo,

para asegurar que sus metas sean compatibles con los objetivos globales del grupo o de la organización. El término camino a la meta se deriva de la creencia en que los líderes eficaces, aclaran el camino para ayudar a sus seguidores a avanzar desde donde están hacia el logro de sus metas de trabajo y hacer más fácil el camino, disminuyendo peligros y trabas.

De acuerdo con la teoría del camino a la meta, el comportamiento de un líder es aceptable para los subordinados a tal grado que es visto por ellos, como una fuente inmediata de satisfacción o como un medio de satisfacción futura. El comportamiento de un líder es motivacional en la medida en que:

1. Haga que la satisfacción de las necesidades del subordinado, sea contingente del desempeño eficaz de este último
2. Proporcione la instrucción, la guía, el apoyo y las recompensas que son necesarios para el desempeño eficaz.

House identificó cuatro comportamientos de liderazgo, tales son:

- **Líder directivo:** Es aquel que permite a los subordinados saber lo que se espera de ellos, programa el trabajo a realizarse y da guías específicas de cómo lograr las tareas. Esto es paralelo a la dimensión de la Estructural de Ohio sobre la estructura de inicio.
- **Líder apoyador:** El líder que apoya es amistoso y muestra interés por las necesidades de sus subordinados. Esto es sinónimo de la dimensión de la Consideración de la Estructural de Ohio.
- **Líder participativo:** Es aquel que consulta con los subordinados y utiliza sus sugerencias antes de tomar una decisión.
- **El líder orientado al logro:** Es aquel que implanta metas de desafío y espera que los subordinados se desempeñen a su nivel más alto.

House supone que los líderes son flexibles, el líder puede mostrar cualquiera de todos estos comportamientos dependiendo de la situación.

La teoría de la ruta propone dos clases de variables situacionales que moderan la relación entre el comportamiento del liderazgo y el resultado, aquellas en el ambiente que están fuera del control del subordinado (estructura de la tarea, el sistema formal de autoridad y el trabajo en grupo) y las que son parte de las características personales del subordinado (locus de control, experiencia y capacidad percibida). Los factores ambientales determinan el tipo de comportamiento del líder requerido como un complemento, si los resultados del subordinado van a ser maximizados, mientras que las características personales del subordinado determinan la forma en que el ambiente y el comportamiento del líder serán interpretados. Esta teoría parece tener un soporte efectivo de moderado a alto.

- **Modelo de la participación del líder**

Víctor Vroom y Phillip Yetton desarrollaron este modelo que relacionaba el comportamiento y la participación del liderazgo en la toma de decisiones, estos investigadores sostenían que el comportamiento del líder debía ser ajustado para que reflejara la estructura de la tarea. El modelo era normativo, es decir proporcionaba una serie de reglas que debían respetarse para determinar la cantidad de participación deseable en la toma de decisiones, según era dictada por diferentes tipos de situaciones. El modelo era un árbol complejo de decisiones que incorporaba siete contingencias y cinco estilos alternativos de liderazgo.

Actualmente el trabajo de Vroom y Arthur Jago, ha dado como resultado la revisión de este modelo que conserva los mismos cinco estilos alternativos de liderazgo, pero expande las que las variables de contingencia a 10, de las cuales son las contestadas a lo largo de una escala de cinco puntos.

El modelo supone que cualquiera de los cinco comportamientos podría ser posible en una situación dada:

- **Autocrático 1.** Usted mismo soluciona el problema o toma una decisión usando diversos y variados hechos que tenga a la mano.
- **Autocrático 2.** Usted obtiene la información necesaria de los subordinados y entonces decide de la solución al problema.
- **Consultivo 1.** Usted comparte en forma individual el problema con los subordinados relevantes, obtiene sus ideas y sugerencias la decisión final es suya.
- **Consultivo 2.** Usted comparte el problema con sus subordinados como un grupo, obteniendo colectivamente sus ideas y sugerencias. Usted toma la decisión que podría o no reflejar la influencia de sus subordinados.
- **Grupo 1.** Usted comparte el problema con sus subordinados como grupo. Su meta es ayudarlos a coincidir en una decisión. Sus ideas no tienen un peso mayor que las de los demás.

Existen grandes razones para creer que el modelo revisado, proporciona una guía excelente para ayudar a los gerentes elegir el estilo de liderazgo más apropiado en diferentes situaciones.

El modelo revisado de la participación del líder es muy sofisticado y complejo, es imposible describirlo en detalle en un libro. Además, el modelo de la participación del líder, confirma que la investigación sobre el liderazgo debería ser dirigida a la situación en lugar de la persona.

## **LOS PLANTEAMIENTOS MÁS RECIENTES DEL LIDERAZGO.**

- **Teoría de la atribución del liderazgo**

La teoría de la atribución, ha sido utilizada también para ayudar a explicar la percepción de liderazgo. En el contexto del liderazgo, la teoría de la atribución señala que el liderazgo simplemente es una atribución que la gente asume acerca de otros individuos. Usando el marco de la atribución, los investigadores han encontrado que la gente caracteriza a los líderes como dueños de características como inteligencia, personalidad desenvuelta, habilidades verbales vehementes, audacia y determinación, así como comprensión. Igualmente se han encontrado que, el líder alto-alto (alto tanto en estructura de inicio como en consideración) es consistente con las atribuciones que describen a un buen líder.

A nivel organizacional, el marco de la atribución da razón de las condiciones bajo las cuales la gente usa el liderazgo para explicar los resultados organizacionales. Cuando una organización tiene un desempeño, ya sea extremadamente negativo o extremadamente positivo, la gente está dispuesta a establecer atribuciones del liderazgo para explicar el desempeño. Un tema muy relevante que comprende la teoría de la atribución del liderazgo, es la percepción de que los líderes eficaces son considerados en general como consistentes, y que no titubean cuando toman decisiones.

- **Teoría del liderazgo carismático**

La teoría del liderazgo carismático es una extensión de la teoría de la atribución. Los estudios sobre el liderazgo carismático se han dirigido, en su mayor parte, a identificar aquellos comportamientos que diferencian a los líderes carismáticos de sus contrapartes no carismáticas.

Entre sus conclusiones, ellos proponen que los líderes carismáticos tienen una meta idealizada que quieren lograr, un fuerte compromiso personal hacia su meta, son percibidos como poco convencionales, son asertivos y seguros de sí mismos.

Recientemente la atención ha sido enfocada a tratar de determinar cómo los líderes carismáticos en realidad influyen en los seguidores. El líder comunica entonces altas expectativas de desempeño y expresa la seguridad de que los seguidores podrán lograrlas. Esto incrementa la autoestima y la seguridad en sí mismo del seguidor. El líder transmite, mediante palabras y acciones, un nuevo conjunto de valores y, por su comportamiento, establece un ejemplo para que los seguidores lo imiten.

El liderazgo carismático podría no siempre ser necesario para lograr altos niveles de desempeño del empleado. Sería más apropiado cuando la tarea del seguidor tuviera un componente ideológico. Esto podría explicar por qué,

cuando los líderes carismáticos emergen, es más probable que se den en política, religión, en tiempos de guerra o cuando una compañía está introduciendo un producto radicalmente nuevo o enfrentando una crisis que amenaza su existencia. Tales condiciones tienen a involucrar intereses ideológicos.

Debido a que entonces la abrumadora seguridad en sí mismo, del líder carismático, a menudo se vuelve una desventaja. Él o ella es incapaz de escuchar a otros, no está a gusto cuando está desafiado por subordinados agresivos y comienza a desarrollar una creencia injustificable de su “certeza” en los temas.

- **El liderazgo transaccional versus el transformacional**

Como usted verá, debido a que los líderes transformacionales también son carismáticos, hay un traslape entre este tema y nuestro análisis anterior sobre el liderazgo carismático.

Los estudios de la Universidad Estatal de Ohio, el modelo de Fiedler, la teoría del camino a la meta y el modelo de la participación del líder se refieren a los líderes transaccionales. Esta clase de líder guía o motiva a sus seguidores en la dirección de las metas establecidas al aclarar los papeles y los requerimientos de la tarea.

El liderazgo transformacional se desarrolla por encima del liderazgo transaccional: produce niveles de esfuerzo y desempeño subordinados que van más allá de lo que ocurriría con un enfoque transaccional solamente.

- **Liderazgo visionario**

El **liderazgo visionario** se sustenta en la capacidad de crear y articular una visión realista, creíble y atractiva del futuro para una organización o unidad organizacional que traspone las fronteras del presente y lo mejora. Si es adecuadamente seleccionada y puesta en práctica, posee tanta energía que “en efecto enciende el futuro al poner en juego las habilidades, talentos y recursos para que ocurra”.

## RESUMEN

El liderazgo es la capacidad de influir en un grupo de personas con la finalidad de orientar sus esfuerzos hacia el cumplimiento de metas. Las Organizaciones de hoy en día tienen como principal recursos a las personas, es por ello que el liderazgo juega un papel central en el comportamiento de grupos.

Existen varios enfoques para el estudio del liderazgo desde simples modelos hasta complejos y sofisticados, como la ruta y participación del líder.

Los estilos de liderazgo dado entre hombres y mujeres, es de cierta manera similar pero las mujeres se orientan más al liderazgo compartido.

Por otro lado los líderes eficaces realizan cuatro papeles: actúan como medio de comunicación, con la parte externa de la organización, solucionan problemas, manejan conflictos e instruyen a los miembros del equipo. El Liderazgo facultativo probó ser un estilo de liderazgo para todas las ocasiones.

El líder, por ser el guía de un grupo de personas debe tener clara sus metas con un contenido moral de estas y de los medios que utiliza para llegar a ellas.

## CUESTIONARIO

1. ¿Qué es el liderazgo?
2. ¿En que se diferencia líder y gerente?
3. ¿Cuáles son las dimensiones interdependientes del comportamiento del líder?
4. ¿A que se denomina líder “alto-alto”?
5. ¿Cuáles son las características de un líder orientado al desarrollo?
6. ¿Cuáles son las formas como un líder debe buscar la eficacia?
7. ¿A que se denomina liderazgo camino a la meta?
8. ¿Cuál es la relación entre líder transaccional y transformacional?
9. ¿Cuáles son los comportamientos de liderazgo según House?
10. ¿Qué es un líder visionario?

## **CASO: PERSONAL NUEVO DE TIENDAS ZAJA**

Juan Carlos Carpio, Supervisor de Sección de las Tiendas ZAJA del Centro Comercial Virreynal Plaza situado en los alrededores de la ciudad, tiene a su cargo 15 personas. A principios de este año se le asignó una persona nueva, de acuerdo a un requerimiento que tardó en ser atendido, con la finalidad de cubrir un puesto, que a su entender son necesarias ciertas habilidades de atención al cliente, y por supuesto de trabajo en equipo. Esta persona tiene 40 años y se llama Carlos Puma. Después de un tiempo Juan Carlos Carpio observó que muchos de sus compañeros, la mayoría de ellos inclusive, se le escapaban y no querían trabajar con Carlos Puma, llegando hasta elaborar excusas muy trabajadas para que su supervisor, el Señor Carpio, no se de cuenta de la situación.

Poco a poco la posición de Carlos Puma fue casi insostenible por lo que decidió conversar con una de sus compañeras que estaba implicada en este problema, llamada Martha. Después de unos minutos de conversación, y con la presión del Sr. Carpio, comenzó a admitir que no le gustaba trabajar con Carlos Puma, que no sabía exactamente por qué, pero que inclusive, es su hora libre y en el baño antes de sentarse en sus puestos de trabajo después del refrigerio, ya habían conversado todas las chicas sobre el comportamiento del Sr. Puma. Todas sentían que las miraba de manera poco adecuada, y esto se agravaba en las reuniones de la empresa en que aparentemente bebía y, se podría decir, que muy sutilmente hasta les faltaba el respeto, pero lo hacía tan bien que las confundía a todas. Con esta información el Sr. Carpio decidió confirmar estos comentarios y conversó con las demás chicas que trabajaban con él, las que confirmaron la impresión de Martha

Ante esta situación, Juan Carlos Carpio decidió tomar el toro por las astas y enfrentar el problema discutido con las chicas. Es así que citó a Carlos Puma a una reunión a su oficina. En el transcurso de la conversación, hablaron de cómo se sentían en la empresa, en su trabajo, con sus compañeros e inclusive de cómo se sentía en referencia a sus compañeras, a lo que el Sr. Puma contestó que se sentía contento y que la relación con todos sus compañeros y compañeras era bastante productiva y que sentían que lo apoyaban en todo. Ante tal respuesta el Sr. Carpio, decidió enfrentarlo, pero comenzó por el problema de la bebida y le comentó que si tenía un problema con la bebida, a lo que el Sr. Puma indicó que no, que era un bebedor social como todos y que fuera de las reuniones sólo tomaba jugos naturales, que su esposa y su hija mayor le preparaban para cuidar su salud. Le comentó además que su familia era lo máspreciado para él y que todo lo que hacía era pensando en ellos. Ante tal respuesta ya ni siquiera le mencionó el comentario de sus compañeras con respecto a su comportamiento frente a ellas, pero si le recomendó que



tuviera cuidado con el trago y su comportamiento con las personas a su alrededor de manera muy general.

Después de quince días, Juan Carlos Carpio habló con las chicas, y le comentaron que Carlos Puma había cambiado en general, se moderaba bastante la bebida y en cuanto a su comportamiento no mucho, pero por lo menos ya no las incomodaba. Al parecer entendió el mensaje, pensaba el Sr. Carpio. No volvió a tener problemas con él, y pensaba que por lo menos no tuvo que tocar el tema de su comportamiento frente a las chicas. Al poco tiempo lo enviaron destacado a las tiendas de la zona sur del país. Después de un año se enteró el Sr. Carpio que a Carlos Puma lo despidieron por acoso a la secretaria del Gerente de la tienda y por tomar dinero de las ventas.

## Capítulo 10: Poder y Comportamiento Político

### PODER

Se define poder como la capacidad de influenciar sobre el comportamiento que presenten los demás individuos. Tanto a nivel individual como a nivel organizativo. Los individuos siempre se encuentran pretendiendo influir sobre el comportamiento de los otros en el transcurso de la vida cotidiana.

El poder además se refiere a un término social, puesto que un individuo, un grupo, un equipo o un país poseen poder en relación con otros. Este término, se identifica por las interacciones entre los individuos.

El poder además nunca será total e invariable, puesto que se trata de una relación activa que varía de acuerdo cambien las situaciones y los individuos. Por ejemplo un maestro puede influir en el comportamiento de los alumnos de su clase, sin embargo, se puede encontrar incapacitado para influir en el comportamiento de los alumnos de otras clases, en las no interactúa directamente.

Otro aspecto que se debe tener en cuenta es el paso del tiempo, pues si bien un intento de influenciar en los demás tuvo grandes resultados hace unas semanas, hoy ese mismo intento podría resultar ineficaz.

Un concepto clave del poder es la **dependencia**, pues el poder es una función de ella; a medida que la dependencia de una persona a otra, por ejemplo, sea mayor, más grande será el poder de la segunda persona.

Esta dependencia aumenta a medida que el recurso que el individuo controla es significativo, escaso e irremplazable.

- **Importancia:** Si un individuo desea lo que usted posee, entonces se creará la dependencia. Lo que uno controla deben percibirse como importante.
- **Escasez:** Si se percibe escasez de algo, la posesión de ese algo, crea dependencia.
- **Irremplazabilidad:** Cuanto menos sustitutos posibles posea un recurso, más poder poseerán los que lo controlen.

### Liderazgo y Poder

No se puede confundir entre lo que es el poder y lo que es el liderazgo, pues mientras que el concepto de líderes se encuentra estrechamente relacionado con la compatibilidad de las metas, además requiere congruencia entre las metas del líder y las de las personas que se encuentran bajo su dirección y se enfoca únicamente en la influencia descendente sobre los subordinados. Además la investigación sobre el liderazgo hace énfasis en el estilo; el poder en contraste, no requiere de compatibilidad, sólo necesita de dependencia, no degrada la relevancia de los patrones de influencia lateral y ascendente y su

investigación ha tendido a abarcar un área más amplia, y a orientarse en los procedimientos dirigidos a lograr la dependencia.



### **Fuentes de poder interpersonales**

- **Poder de recompensa**

Se refiere a la capacidad de un individuo para influenciar en la conducta de los demás individuos con recompensas, que consideren apreciables, por el comportamiento deseable. En conclusión se puede decir que los empleados aceptan intentos de influencia de los gerentes porque esperan premios de ellos por el acatamiento.

- **Poder coercitivo**

Se refiere a la capacidad de un individuo para influenciar sobre los demás por medio del castigo (que puede ser regaño, asignación de trabajos indeseados, inhabilitación o suspensión sin goce de sueldo, y hasta despido, entre otros) que proviene del comportamiento indeseable. Pero se debe tener cuidado con los castigos, pues en muchos casos se observa que tiene efectos nada queridos para la organización. Se podría decir que es contraparte del poder de recompensa, pues si bien uno es brindar un premio o quitar un valor negativo (poder de recompensa), el otro consiste en quitar a un individuo algo de valor positivo o en todo caso darle algo con valor negativo para él (poder coercitivo)

- **Poder legítimo**

Se refiere a la capacidad de la persona para influir en los demás individuos, como resultado de su puesto en la jerarquía formal de la organización en la que se desempeña.

Los puestos de autoridad incluyen poderes coercitivos y de recompensa, no obstante el poder legítimo es el más completo.

Por ejemplo el gerente de ventas de una organización, se encuentra envuelto con el poder que le brinda su posición, los empleados a su cargo escuchan las indicaciones y tienen que llevarlas a cabo.

- **Poder de experto**

Se refiere a la capacidad de un individuo para influenciar en el comportamiento de las demás personas, como consecuencia de las habilidades especiales, capacidades, talentos o conocimientos especializados y reconocidos. Este tipo de poder se ha convertido en una de las fuentes más activas de influencia, esto debido a que cada vez más los individuos se orientan a los adelantos tecnológicos.

A medida que los trabajos se vuelven más especializados, se requieren y se depende más de los expertos para lograr las metas.

- **Poder de referencia**

Se refiere a la capacidad de un individuo de influir en el comportamiento de las demás personas como resultado del aprecio, del cariño, de la estima o de la admiración. Por ejemplo si un alumno admira a su maestro, éste puede ejercer un poder sobre el alumno ya que busca complacerlo o ser como él, es decir que el profesor posee cierto poder de referencia sobre el alumno.

### **¿Dónde se encuentra el poder?**

El organigrama que posea una organización no define el lugar en que se encuentra el poder, entonces ¿cómo se podría determinar el lugar en el que se encuentra el poder en una organización? Se puede contestar a esta pregunta tanto a nivel departamental como de gerencia individual.

A nivel departamental, existen determinadas preguntas que le proporcionan una guía del gran poder que puede poseer los departamentos: ¿Qué proporción de los gerentes que se encuentran en un alto nivel de la organización provienen de los departamentos?, ¿Cuál es el porcentaje de ascensos que se presenten en un departamento específico en comparación con otro?, ¿Se observa un aumento en dicho departamento en el número de

empleados con respecto a otro?, ¿Cuál es el tamaño de las instalaciones de tal departamento en comparación con otro?, entre otras preguntas.

A nivel de gerente individual, se pueden percatar que existen determinados distintivos que sugieren que un gerente posee poder. Tales pueden ser su habilidad para intervenir en provecho de un individuo que se encuentra en problemas en la organización; obtener la aprobación de los gastos que se encuentran fuera del presupuesto establecido de la organización; entre otros.

### **Estrategias de poder**

Este término se refiere a aquellas tácticas por las que los individuos traducen las bases de poder a acciones específicas. Las actuales investigaciones indican que existen maneras estandarizadas por las que los que tienen el poder, intentan conseguir lo que desean.

Existen varias estrategias, y las más importantes son:

1. Razón
2. Amistad
3. Condición
4. Asertividad
5. Autoridad superior
6. Sanciones

De estas estrategias la más empleada es la primera.

### **Empleo de poder en las organizaciones**

Uno de los requisitos para el empleo eficaz del poder en la organización es el esfuerzo: para tener influencia debe emplearse la energía y hasta la inventiva. Los vacíos de poder, es decir las oportunidades para obtener recursos o resolver problemas críticos, que existen en todas las organizaciones y se encuentran ahí para quien decida gastar su energía en llenarlos.

Una fuente de poder muy grande en la organización es el control de los flujos de información, puesto que los departamentos que controlan la información pueden ganar “amigos” en busca de favores.

Las coaliciones de miembros son fuerzas poderosas en una organización. Las coaliciones en las organizaciones a menudo buscan maximizar su tamaño. Por lo general tienden a ser lo suficientemente grandes para ejercer el poder necesario para lograr sus objetivos

## RESUMEN

El poder se define como la capacidad de influir en el comportamiento de los miembros de una organización, un gerente o cualquier miembro de la organización estar en búsqueda de incrementar el poder que ejerce sobre las personas de su entorno, es decir incrementar la dependencia de los demás con respecto a este, ya sea por adquirir conocimientos que lo hagan necesario para el puesto o bien por el poder que otorga un cargo para dirigir a un grupo de personas, de esta manera se busca maximizar de los demás hacia uno mismo y minimizar la de uno hacia los demás.

Los miembros de una organización suelen responder de manera distinta a los diferentes modos de poder, el poder de experto y de refrena derivan de las cualidades individuales. En cambio los poderes de coerción, de recompensa y legitimo derivan de la organización, el uso indicado del poder puede llevar altos niveles de desempeño, El poder del jefe también juega un papel importante al determinar la satisfacción de sus empleados.

Una buena Política empresarial se relaciona positivamente con el alto desempeño, en tanto cuando una organización es más política menor será su satisfacción aquellos que no acceden a beneficiarse de la política organizacional pueden sentirse frustrados.

## CUESTIONARIO

1. ¿Qué es poder?
2. ¿De que depende el Poder?
3. ¿Qué es la dependencia?
4. ¿Cuál es la relación entre poder y liderazgo?
5. ¿Cuáles son las estrategias de poder?
6. ¿Cuáles son los factores que contribuyen al comportamiento político?
7. ¿Cuáles son las técnicas del manejo de la imagen?
8. ¿Cómo debe utilizar el poder un líder?
9. ¿Cómo utiliza el poder un gerente?
10. ¿Cuáles son los efectos del comportamiento defensivo?

## **CASO: MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CHICLAYO**

### **Arde patrimonio por disputa en alcaldía**

DESASTRES EN CHICLAYO • Pelea de dos funcionarios por sillón edil termina con incendio del Palacio Municipal • Edificio considerado Patrimonio Cultural de la Nación queda seriamente dañado • Alcaldía continúa bicéfala.

El enfrentamiento entre dos grupos políticos terminó ayer por destruir el edificio de la municipalidad de Chiclayo. Las disputas entre los seguidores de José Barrueto y Arturo Castillo (ambos alcaldes de Chiclayo respaldados por distintas resoluciones: una del Jurado Nacional de Elecciones y otra del Tribunal Constitucional) llegaron a límites extremos cuando sus seguidores le prendieron fuego al edificio de 90 años de antigüedad –sede del municipio– considerado Patrimonio Cultural de la Nación.

### **Duro de apagar**

Cinco horas y 90 bomberos fueron necesarios para controlar el incendio. El comandante de la compañía de bomberos Salvadora Chiclayo N° 27, Jesús Perleche, explicó que el trabajo de los hombres de rojo se complicó en un principio porque algunos trabajadores ediles se mantenían atrincherados al interior del edificio. Estimó que un 50% de la infraestructura resultó dañada, aunque las evaluaciones continúan.

Explicó que el fuego comprometió gran parte de la infraestructura del edificio: la cúpula principal colapsó a las dos horas de iniciarse el siniestro, las oficinas de archivo, legajo y planillas de la comuna provincial chiclayana quedaron también en ruinas.

### **Argumentos enfrentados**

José Barrueto, teniente alcalde de Chiclayo al que una resolución del JNE designó como alcalde luego de que Arturo Castillo fuese destituido por estar implicado en un proceso judicial, pidió un pronunciamiento del Congreso sobre el conflicto legal que existe entre él y el burgomaestre vacado Arturo Castillo. “El Legislativo debe hacer prevalecer la ley y la postura del JNE que me acredita como máxima autoridad chiclayana”, dijo. Según explicó Barrueto, el propio JNE lo ratificó el lunes pasado como alcalde en una visita que hizo a Lima.

Sin embargo, las cosas no están claras. Un fallo del Tribunal Constitucional (TC) declaró nula la resolución 156-2005 del JNE que determinó la vacancia de Arturo Castillo en el 2005. Castillo denunció que el incendio registrado la



madrugada de ayer fue provocado “por personas interesadas” que pretendían “destruir información valiosa que evidenciaba actos dolosos de la gestión anterior”.

Lamentó que “una turba de delincuentes contratados no haya tenido reparo en destruir el patrimonio histórico de Chiclayo”. Calificó el siniestro como “un hecho delictuoso que enluta al pueblo chiclayano” y que impidió que se aplicara la ley y la justicia que lo habían repuesto en el cargo.

### **TC defiende a Chirinos**

El Tribunal Constitucional (TC) defendió la resolución que repuso en el cargo de alcalde de Chiclayo a Arturo Castillo Chirinos, y deslindó responsabilidad con la violenta reacción generada por su retorno, en medio de la cual se desató un incendio en la municipalidad de Chiclayo. Víctor García Toma, presidente del TC, condenó la violenta reacción de un grupo de personas que –negándose a cumplir la orden judicial de reposición de Castillo– provocó el incendio. “El TC no se siente responsable de este hecho. Lo que existe es la desobediencia al mandato de la ley por parte de un grupo de ciudadanos. Hay una decisión en última instancia –en materia del amparo– que debe cumplirse”, subrayó.

García Toma explicó que Castillo fue repuesto en el cargo porque así lo ha dispuesto el TC al declarar nula la decisión del JNE que había dictado, ilegalmente, su vacancia.

### **JNE defiende a Barrueto**

Sin embargo, el JNE no duda en culpar al TC de los hechos ocurridos en Chiclayo. El asesor legal del JNE, Alejandro Rospigliosi, explicó que debido al cambio del fallo respecto al alcalde de Chiclayo, Arturo Chirinos, se crearon expectativas que motivaron los hechos de violencia producidos ayer en Chiclayo.

“El TC debe respetar la Constitución y no revisar los fallos del JNE para no generar más casos como el de Chiclayo que solo producen desgobierno e inestabilidad política en el país”, opinó.

### **¿Constitución se contradice?**

JNE. El artículo 181 de la Constitución sobre resoluciones del pleno del Jurado Nacional de Elecciones dice a la letra que “... en materias electorales, de referéndum o de otro tipo de consultas populares, sus resoluciones son dictadas en instancia final, definitiva y no son revisables. Contra ellas no procede recurso alguno”.

TC. El artículo 202 de la Constitución sobre las atribuciones del Tribunal Constitucional dice a la letra en su inciso 2 que corresponde al TC conocer en última instancia las resoluciones denegatorias de hábeas corpus, amparo, hábeas data y acción de cumplimiento”.

**Artículo tomado de la Edición del Diario La República On Line del 8 de setiembre del 2006.**

**<http://www.larepublica.com.pe/content/view/122877/592/>**

## **CUARTA PARTE: ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

### **Capítulo 11: Fundamentos de la Estructura Organizacional**

La estructura organizacional, es la manera en que se dividen, agrupan y coordinan de forma formal las tareas del trabajo.

Se pueden considerar seis elementos básicos en los que es necesario enfocarse para diseñar la estructura de la organización. Tales son:

#### **División del Trabajo**

Este término es empleado para describir el nivel en que se encuentran divididas o fragmentadas las tareas, en trabajos separados dentro de la organización. Por tanto, en vez de que un empleado lleve a cabo todo el trabajo, se divide el mismo en varios pasos, y cada individuo culmina con uno de los pasos por separado, es decir cada trabajador se especializa en realizar parte de una tarea completa en lugar de toda.

En la primera mitad de los cuarenta, los gerentes observaron la especialización como una fuente inacabable de incremento de la productividad. Ya para finales de esa década, la gran parte de los trabajos que se dedicaban a la fabricación de productos en países industrializados, se llevaban a cabo con un alto nivel de especialización en el trabajo, pues los gerentes de dichas organizaciones lo observaron como la forma más eficiente de emplear las habilidades de sus empleados. Esto en el sentido que si todos los empleados se encontraran involucrados en cada parte del proceso de fabricación en la organización, todos se verían en la necesidad de tener las habilidades necesarias para hacer los trabajos exigentes así como los que no lo son tanto. Se obtendría como resultado que, a excepción de cuando se hagan tareas complejas y que requieran por lo tanto grandes habilidades, los trabajadores tienen que trabajar por debajo de sus niveles de calificación. Por esto pagar a los trabajadores que poseen más destrezas para llevar a cabo tareas sencillas, se convierte en un empleo ineficaz de los recursos que la organización posea.

La habilidad del trabajador para llevar a cabo una tarea exitosamente aumenta a través de la repetición, Se necesita menos tiempo en el cambio de las tareas, en guardar instrumentos y maquinarias que fueron utilizadas en un paso anterior del proceso de trabajo y en alistarse para el siguiente día de jornada de trabajo. Es más sencillo y menos costoso hallar y capacitar empleados que realicen tareas específicas y repetitivas, sobre todo en las operaciones más complejas que se realicen.

Para los sesenta, se llegaba a un punto en que la especialización, había traído como consecuencias aburrimiento, tensión, altas tasa de ausentismo y

rotación, baja productividad, cansancio y mala calidad; de esta manera las ventajas económicas que traía, se veían hasta cierto punto opacado por todos estos efectos negativos.

Actualmente los gerentes reconocen que la especialización origina grandes economías en ciertos trabajos, pero además reconocen que crea problemas cuando es llevada demasiado lejos.

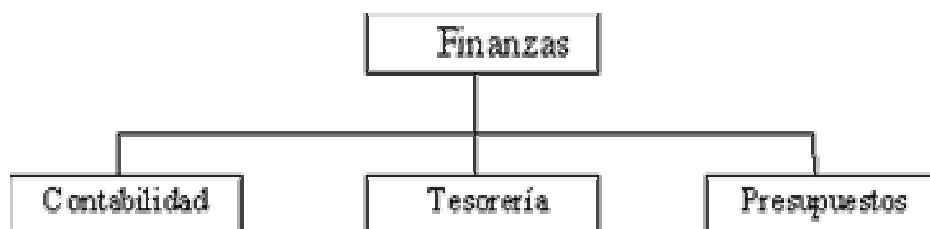
## Departamentalización

Es la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud. Al departamentalizar, es conveniente observar la siguiente secuencia:

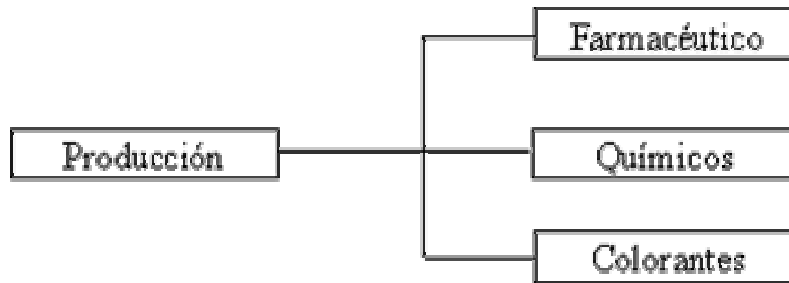
- Listar todas las funciones de la empresa.
- Clasificarlas.
- Agruparlas según un orden jerárquico.
- Asignar actividades a cada una de las áreas agrupadas.
- Especificar las relaciones de autoridad, responsabilidad, y obligación entre las funciones y los puestos.
- Establecer líneas de comunicación e interrelación entre los departamentos.
- El tamaño, la existencia y el tipo de organización de un departamento deberán relacionarse con el tamaño y las necesidades específicas de la empresa y las funciones involucradas.

De acuerdo con la situación específica de cada empresa, los tipos de departamentalización más usuales son:

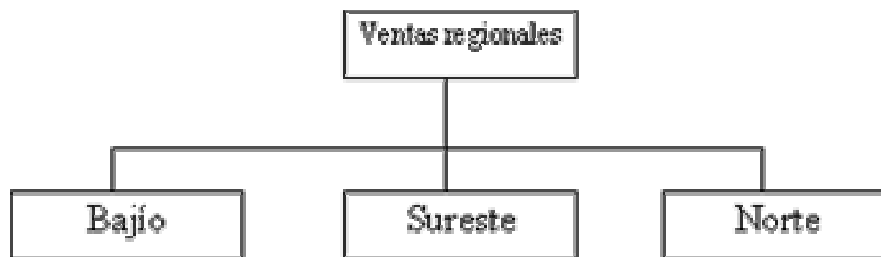
1. **Funcional:** Es común en las empresas industriales; consiste en agrupar las actividades análogas según su función principal.



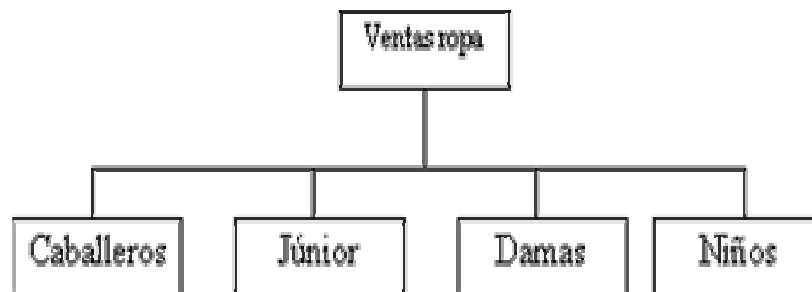
2. **Por producto:** Es característica de las empresas fabricantes de diversas líneas de productos, la departamentalización se hace en base a un producto o grupo de productos relacionados entre si.



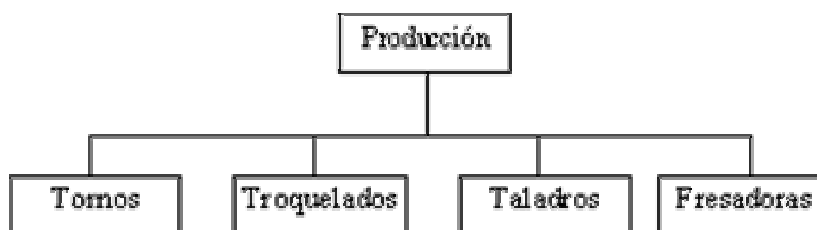
3. **Geográfica o por Territorios:** En este caso la departamentalización se realiza en base a las zonas geográficas en las que se encuentra presente la empresa

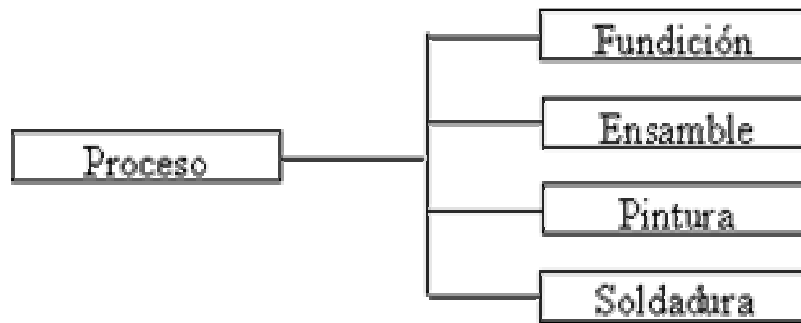


4. **Por clientes** Por lo general se aplica en empresas comerciales, principalmente almacenes, y su función consiste en crear unidades cuyo interés primordial es servir a los distintos compradores o clientes.

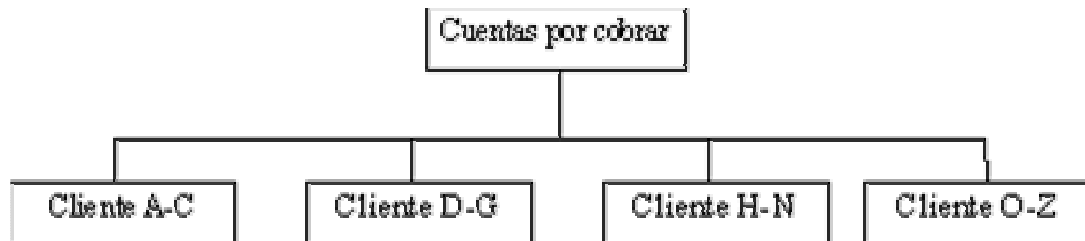
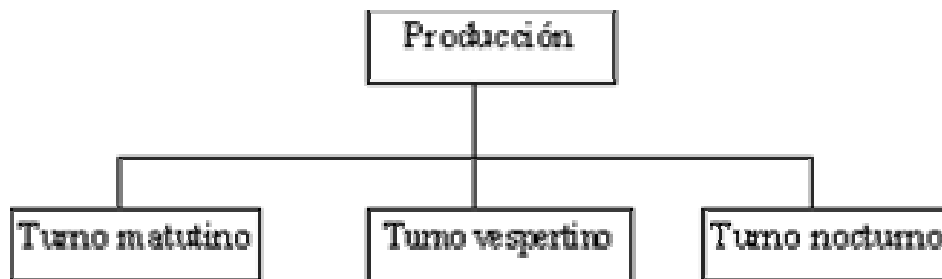


5. **Por Proceso o Equipo:** En la industria, el agrupamiento de equipos en distintos departamentos reportará eficiencia y ahorro de tiempo; así como también en una planta automotriz, la agrupación por proceso.





**6. Por Secuencia:** Es utilizada en empresas productoras que trabajan sin interrupción los tres turnos, para controlar cada uno de los turnos; o cuando se trate de labores que manejen una gran cantidad de números o letras.



### Cadena de mando

Actualmente este concepto posee menos importancia para las organizaciones que el que tenía hace unos 20 ó 25 años. Pero aún debe ser considerado por los gerentes de la actualidad.

Cadena de mando se refiere a la línea continua de autoridad que va desde la parte superior de la organización hasta la última posición, además esclarece quién reporta a quién.

Para comprender mejor este concepto se debe además hablar de:

1. **Autoridad:** Se refiere a las facultades inherentes de una posición superior para dar órdenes y esperar que éstas sean cumplidas.
2. **Unidad de mando:** Este principio colabora en la tarea de preservar el concepto de una línea continua de autoridad. Define que un individuo solo debe poseer un superior ante quien es directamente responsable de lo que realice. Debido a la creciente tecnología estos conceptos actualmente no poseen la relevancia que antes poseían. Un empleado que se encuentre en un nivel bajo de la organización puede acceder en el mínimo tiempo a la información que antes sólo se consideraba exclusiva para la alta gerencia; otro aspecto es que los trabajadores se pueden comunicar más efectivamente; y pueden participar en la toma de decisiones de la organización. A pesar de todo esto aún existen organizaciones que opinan que el único modo de salir adelante es con el empleo de la cadena de mando, aunque cada vez se observa menor cantidad de ellas.

### **Centralización Vs. Descentralización**

1. **Centralización:** Es la concentración o reservación de autoridad, desarrollada de manera sistemática y consistente, en un determinado nivel jerárquico, con la finalidad de reunir en una sola persona o determinado puesto, el poder de tomar decisiones y coordinar las acciones orientadas a un determinado objetivo o a los objetivos de la organización, dentro de su respectiva área de acción.
2. **Descentralización:** Para este caso se refiere al esfuerzo desarrollado de manera sistemática, de delegar a los niveles más bajos de la organización todo el poder, desarrollando la que solo puede ser ejercida de los puntos centrales. Se puede delegar muchas funciones, pero lo que no se puede delegar es la responsabilidad sobre las acciones y los resultados.

### **Tramo de control**

Se refiere al número de trabajadores que un gerente puede dirigir de manera eficaz y eficiente. Esto determina principalmente, el número de niveles y gerentes que una organización posee.

A medida que más grande sea este tramo de control, más eficaz será la organización, en términos de costos. No obstante, se puede encontrar que en ciertos aspectos un tramo de control demasiado amplio afecta el desempeño de los trabajadores, esto porque los supervisores no poseen tiempo para brindar el liderazgo y la ayuda que se requieren.

Los tramos de control reducidos, permiten que un gerente pueda mantener un control estricto. Pero además posee ciertas desventajas, entre las que se pueden considerar:

1. Posee un costo elevado, ya que aumenta los niveles de gerencia,
2. Aumentar los niveles de gerencia hace que se disminuya la toma de decisiones y que la alta gerencia por lo general se aíse.
3. Origina que la comunicación vertical se vuelva más compleja dentro de la organización.
4. Fomentan una gran supervisión y desalientan la autonomía y libertad del trabajador.

Como se puede observar las organizaciones buscan por todos los medios reducir gastos y costos, apurar el proceso de toma de decisiones, aumentar la flexibilidad, acercarse más estrechamente con sus clientes y emplear la facultación. Todo lo anteriormente mencionado se consigue con tramos de control amplios; pero para que los gerentes se encuentren seguros que el desempeño de los empleados no se vea afectado, se puede dar cuenta que las organizaciones invierten en capacitar a los trabajadores.

### **Formalización**

Este término se refiere al grado en que los puestos de una organización se encuentran estandarizados. Si el puesto se encuentra altamente formalizado, es decir las reglas del mismo son muchas, existen descripciones explícitas del puesto y los procedimientos que se realizan están claramente establecidos, entonces la persona que lo ocupa puede poseer una pequeña probabilidad de ejercer discrecionalidad sobre lo que puede realizarse, cuándo y de qué manera. Esto porque con la formalización lo que se busca es que los empleados manejen en todos los casos el mismo insumo y de la manera establecida, para que se obtenga siempre una producción uniforme y estable. Cuando se presenta un bajo grado de formalización en una organización, se observa que el comportamiento que se debe esperar en el puesto no se encuentra programado relativamente, por lo tanto los empleados poseen una mayor autonomía y libertad para ejercer la discrecionalidad en su trabajo.

### **Diseños de estructuras organizacionales de mayor uso**

Entre ellos se consideran:

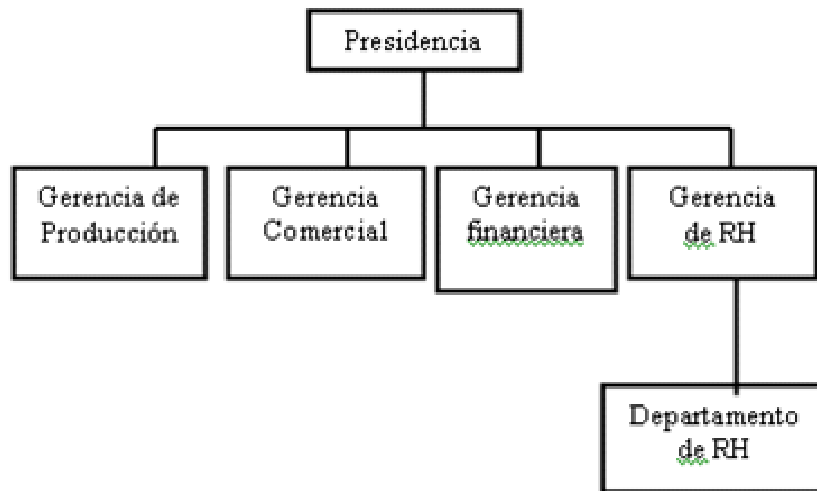


## Estructura simple

La estructura simple se caracteriza por un bajo nivel de departamentalización, por amplios tramos de control, autoridad centralizada en una sola persona y por poco nivel de formalización. Se puede decir que la estructura simple no es complicada, es flexible, poco costosa y se emplea sobre todo en negocios pequeños en los que el gerente y el dueño son la misma persona.

La estructura simple es por lo tanto una organización plana, que posee pocos niveles verticales, un cuerpo de empleados y un individuo que tenga centralizada la autoridad de tomar decisiones.

Un ejemplo de una organización con estructura simple, puede ser una tienda que se dedica a la venta de calzado, que posee cuatro señoritas vendedoras y que tiene como propietario a la misma persona que se desempeña como gerente.



## Burocracia

Se refiere a una estructura caracterizada por tareas operativas rutinarias, que se logran por el empleo de la especialización, las normas y los reglamentos que se encuentren altamente formalizados, por las tareas que se agrupan en departamentos funcionales, la autoridad que se encuentre centralizada, los tramos de control muy reducidos y por una toma de decisiones que siga con la cadena de mando...

## **Estructura matricial**

Llamada también “Sistema de mando múltiple”. Una organización con una estructura matricial cuenta con dos tipos de estructura al mismo tiempo. Los empleados tienen de hecho, dos jefes; trabajan con dos cadenas de mando.

Una cadena de mando es la de funciones o divisiones, el segundo es una disposición horizontal que combinan con el personal de diversas divisiones o departamentos funcionales para formar un equipo, proyecto o negocio, encabezado por un gerente de proyecto o grupo, que es experto en el campo de especialización asignado al equipo. Asimismo esta organización tiene ventajas las cuales permite a la organización una gran flexibilidad para ahorrar costos.

La organización matricial combina algunas características de los diseños de organización funcional y por producto. Para mejorar la capacidad de procesamiento de información de gerentes y empleados en una organización matricial los gerentes funcionales reportan a un gerente matricial, la labor de éste consiste en coordinar actividades de los gerentes funcionales y de producto. En lugar de rendir cuentas a gerentes de nivel superior por separado, se reportan con un gerente matricial general, quien consolida e integra actividades

## **Nuevas alternativas de diseño**

Desde los ochenta la alta gerencia se encuentra en una búsqueda constante de nuevas alternativas de diseño, que puedan colaborar a que la organización en que se desempeñen, compita con mayor eficacia. Entre ellos se pueden considerar:

### **Estructura de equipo**

Como se saben los equipos se han convertido en una realidad muy empleada actualmente por las organizaciones. La estructura de equipo, se refiere precisamente a este empleo de equipos como herramienta principal para coordinar las actividades de trabajo.

La estructura de equipos origina que se eliminen las barreras departamentales y que se descentralice la toma de decisiones al nivel de equipo de trabajo, además exige que los niveles de trabajo sean tanto generales como especializados.

En las organizaciones pequeñas la estructura de equipo puede definir por completo a la organización. En las grandes organizaciones lo que hace es complementar lo que por lo general es una burocracia, de esta manera la

organización puede conseguir la eficacia de la estandarización de la burocracia y además conseguir la flexibilidad que como se sabe brindan los equipos.

### **Organización Virtual**

Se refiere a una pequeña organización central que contrata de manera externa una gran parte de sus principales funciones comerciales o de negocios.

Una organización virtual se encuentra altamente centralizada, además en ella existe muy poca o hasta ningún tipo de departamentalización.

La organización virtual se opone a la burocracia, debido a que esta última posee muchos niveles verticales de administración, en las que se busca el control por medio de la propiedad.

### **Organización sin fronteras**

Se refiere a aquellas organizaciones que buscan eliminar con la cadena de mando, posee además tramos de control ilimitados y reemplaza los departamentos con equipos facultados.

Al eliminar las fronteras verticales, se consigue que la jerarquía se aplane, que se reduzcan a lo más mínimo el estatus y el rango, de esta manera se evitaría la típica organización piramidal. Los equipos interfuncionales, el empleo de la participación en la toma de decisiones y la utilización de evaluaciones de desempeño en las que los compañeros y otros individuos que se encuentren en un nivel superior o inferior al que se encuentra el empleado, evalúen su desempeño.

Los departamentos funcionales originan obstáculos horizontales, por lo tanto lo que debe hacer es tratar en lo posible de no emplear estos departamentos, en su lugar lo que debe emplear son los equipos interfuncionales y organizar las actividades teniendo como eje procesos. Otra forma de eliminar estos obstáculos es mediante las transferencias laterales y a través de la rotación de los individuos tanto dentro y fuera de las diversas áreas funcionales, de esta manera los especialistas se convierten en generalistas.

## RESUMEN

La manifestación de este capítulo ha sido que la estructura interna de una organización contribuye a explicar y predecir el comportamiento. Es decir, además de los factores individuales y de grupo, la relación estructural donde trabaja la gente tiene un resultado importante en las actitudes y el comportamiento del empleado.

En la medida en que la estructura de una organización reduce la imprecisión para los empleados y aclara preocupaciones como “¿qué supone que debo hacer?”, “¿cómo se supone que lo debo hacer?”, “¿a quién debo informar” y “¿a quién debo acudir cuando tengo un problema?” la estructura moldea sus actitudes, al mismo tiempo que facilita y motiva alcanzar mayores niveles de cargo.

Por supuesto, la estructura también restringe a los empleados en la medida en que limita y controla lo que hacen. Por ejemplo, las organizaciones estructuradas alrededor de altos niveles de formalización y especialización, una estricta cadena de mando, una limitada delegación de autoridad, estrechos tramos de control dan a los empleados poca autonomía. Los controles de dichas organizaciones son estrictos y el comportamiento tiene a variar en un descanso estrecho. En contraste, las organizaciones que están estructuradas alrededor de una especialización limitada, poca formalización, amplios tramos de control y cosas por el estilo proporcionan a los empleados mayor libertad y, por tanto, se caracterizarán por una mayor diversidad en el comportamiento.

## CUESTIONARIO

1. ¿Qué es la estructura organizacional?
2. ¿Qué es la división del trabajo?
3. ¿A que se denomina autoridad?
4. ¿A que se denomina unidad de mando?
5. ¿Qué es el tramo de control?
6. ¿Cuáles son los beneficios y desventajas de la descentralización?
7. ¿En que consiste la formalización dentro de la empresa?
8. ¿En que consiste la burocracia?
9. ¿Por qué son los equipo una realidad tan empleada?
10. ¿Cuáles son los beneficios de una organización sin fronteras?

## **CASO: LUCHA INTERNA EN BUROCRACIA CHINA**

Los entretelones del Partido Comunista de China (PCCh). La tradicional opacidad de la política china impide o hace muy difícil conocer, a ciencia cierta, la naturaleza de los debates o tensiones que pueden habitar en la cima de las estructuras esenciales del poder. No obstante, la proximidad de la reunión del Comité Central (CC) del Partido Comunista de China (PCCh), prevista para octubre, la celebración a finales del próximo año del XVII Congreso del PCCh, y algunos indicios políticos sugieren la existencia de tensiones importantes.

Entre esos indicios, cabe señalar los siguientes. En primer lugar, la circular del 8 de agosto del Buró General del CC en la que se disponen numerosas medidas de control, no sólo del partido, sino de todo el entramado institucional. Dicha circular oficializa los períodos máximos en los que se pueden ejercer cargos de representación a todos los niveles, con un nivel de detalle hasta ahora nunca visto. Esas instrucciones deben permitir una renovación significativa de muchas instituciones, a lo largo y ancho del país.

En segundo lugar, la activación de la campaña contra la corrupción y el abuso de poder. Las actuaciones en este campo se han multiplicado en los últimos meses, y afectan a sectores tan importantes como la construcción (que concentra más de la cuarta parte de los casos de corrupción descubiertos) o a la inminente imposición de medidas de ordenación de las miles de oficinas de los gobiernos locales y de grandes compañías que funcionan en la capital y considerados el origen de una corrupción desenfrenada que implica a miles de funcionarios “útiles” en los departamentos del gobierno central. La gran hipoteca de la estrategia anticorrupción de las autoridades chinas sigue siendo la exclusión de la participación social. Sobre el mismo Partido que acumula los escándalos descansa la responsabilidad de su persecución. Y ello explica el escepticismo y desencanto social y nutre las especulaciones acerca de su sentido real: ¿Lucha contra la corrupción o utilización de la corrupción para desembarazarse de rivales políticos?

En tercer lugar, las medidas adoptadas para reducir la ignorancia de las autoridades territoriales respecto de las indicaciones del poder central, especialmente en el orden económico o social. La colaboración de los poderes territoriales en el control del crecimiento ha venido debilitándose en los últimos tiempos. Hace escasas semanas, a mediados de agosto, el viceprimer ministro chino, Zeng Peiyan, invocó a las autoridades locales a seguir las instrucciones del poder central respecto al control macroeconómico y ya se han impuesto las primeras sanciones públicas con vocación de ejemplaridad (a las principales autoridades de Mongolia Interior). La agencia de noticias XINHUA, por otra parte, daba cuenta de un informe, según el cual, los servicios de la Fiscalía Popular Suprema detectaron que, alrededor de dos

tercios de los accidentes graves que se registran en las minas de carbón, un tema especialmente sensible y sangrante, se producen en minas pequeñas o medianas, mal supervisadas debido a la corrupción reinante entre las autoridades locales.

En cuarto lugar, la vigilancia del proceso electoral interno que debe renovar más de 100.000 cargos de responsabilidad en todo el país. En los últimos tiempos, se ha constatado la creciente interferencia del mundo de los negocios en los procesos de elección-nominación en el seno del PCCh. Las elecciones internas movilizan a fracciones, protectores, clanes, y demás grupos de interés, plenamente conscientes de que no pueden desaprovechar la oportunidad de situar sus peones en puestos decisivos para garantizar la buena marcha de sus intereses. La fidelización de cuadros del Partido de diferentes niveles a esos grupos de poder adultera seriamente los mecanismos normales de funcionamiento del PCCh y amenaza con fragmentar y desorientar su discurso. Por ello, a instancias de la Comisión de Disciplina, también se ha anunciado que los procesos electores en pueblos, cantones, prefecturas y provincias serán objeto de una mayor vigilancia. Si a escala de todo el país, la teoría de las tres representaciones de Jiang Zemin ha despertado el debate acerca de si el PCCh puede controlar a los nuevos empresarios o si serán estos quienes acabarán controlando el PCCh, la realidad, en muchas localidades chinas, parece acabar imponiendo lo segundo.

En quinto lugar, la circular interna del 29 de agosto que exige a todos los cuadros y responsables del PCCh que informen no solo de todas sus inversiones económicas, sino de su status matrimonial o de sus familiares más próximos (si se casan con extranjeros, por ejemplo), en otra vuelta de tuerca para extremar la vigilancia en todos aquellos aspectos (negocios, moralidad, etc.) que afectan a la imagen social de los dirigentes partidarios.

En sexto lugar, el reciente giro en la política de comunicación, propiciado por las instrucciones dictadas el pasado 10 de septiembre, según las cuales, la agencia de noticias XINHUA debe autorizar la distribución de la información que los medios de comunicación extranjeros hagan llegar a sus usuarios y clientes chinos, con el propósito de hacer respetar las leyes y reglamentos del país donde residen. La censura aplicada a las agencias de noticias extranjeras fue desmentida desde Londres por el primer ministro Wen Jiabao, quien se apresuraba a señalar que China protege sin ambages los derechos de los medios extranjeros, en especial, los relacionados con la información económica y financiera o los Juegos Olímpicos. Wen apostilló que tanto estas como otras medidas, en especial los llamamientos efectuados para lograr una mayor calidad en el tipo de inversión exterior, en nada cuestionan la política de apertura, que permanece invariable. En cualquier caso, esta potenciación

del papel de XINHUA limitará la circulación de la información y ofrecerá otro filtro a las autoridades.

Todo ese conjunto de elementos tienen un denominador común, el gran esfuerzo por controlar y moralizar la conducta de los militantes del Partido. Y todo ello bien pudiera ser indicativo de la disposición de Hu Jintao, su secretario general, por asegurarse un triunfo claro en el próximo Congreso, liquidando a los afines a Jiang Zemin, su antecesor, para disponer del margen de maniobra suficiente que le permita pilotar su propia sucesión en 2012. Como no podía faltar en este tipo de contextos, para reforzar esa convicción, el 29 de agosto, la Comisión Militar Central, también presidida por Hu, ha promovido a 28 oficiales al grado de general de división. La fidelidad del Ejército Popular de Liberación y de los servicios de seguridad, factor esencial para poder desplegar su proyecto, estaría asegurada.

La medida del éxito o fracaso de la estrategia de Hu se determinará, esencialmente, en función de la radiografía de la Comisión Permanente del Buró Político que salga elegida en el XVII Congreso del PCCh, a celebrar a finales del año próximo. Hay miembros que se pueden dar por jubilados, entre ellos, Huang Ju, afín al clan de Shanghai y con problemas de salud -además de sospechoso de estar involucrado en prácticas corruptas-; también Luo Gan, el poderoso responsable de seguridad, del clan de Shandong; igualmente, Wu Guanzheng, responsable de disciplina. Con Hu podrán continuar: Wen Jiabao, su primer ministro; Li Changchun o Wu Bangguo, presidente de la Asamblea Popular Nacional. En la cuerda floja se encontrarían Jia Qinglin, presidente de la Conferencia Consultiva Política del Pueblo Chino y, sobre todo, el vicepresidente del Estado, Zeng Qinghong. Este último es el principal aliado de Jiang Zemin en la cúpula del poder chino y el principal exponente del éxito de la estrategia de Hu vendrá determinado por la derrota de Zhen. Jiang Zemin, al parecer descontento con Hu Jintao, mueve sus hilos entre bambalinas para seguir conservando cierta influencia. Hu se ha apurado a jubilarlo definitivamente con la reciente publicación de sus Obras Escogidas, y organizando unas “pompas fúnebres” solemnes en las que ha invitado a todo el Partido a estudiar su contenido.

Entre las figuras que crecen en influencia y de las cuales podría emerger el sustituto de Hu Jintao a partir de 2012 podrían citarse a varios miembros del Secretariado, entre ellos, Liu Yunshan, Zhou Yongkang, He Guoqiang, todos ellos integrantes del Buró Político. Y, por supuesto, el viceprimer ministro Zeng Peiyan, también miembro del Buró Político. Otros nombres que suenan son: Xi Jinping, Bo Xilai, o Li Keqiang Pero es probable también una promoción que tenga más en cuenta la presencia de nuevos activos procedentes de la Liga de la Juventud Comunista e, igualmente, de algunas regiones claramente subrepresentadas. En el actual Comité Permanente, la influencia de la zona costera y más desarrollada es absoluta, ya no solo por



cuestiones de origen de los dirigentes (ninguno es del centro u oeste) sino también por su experiencia política: solo Hu puede acreditar el paso por regiones como Tíbet o Gansu. Sobre esas nuevas bases podría establecerse el desembarco de la quinta generación, llamada a tomar el relevo a partir de 2012.

Se trata de una batalla por el poder, pero hay más. Detrás de las opciones personales de unos y de otros, existen matices importantes en la política a desarrollar. No es solo cuestión del ritmo de la reforma, sino también de su orientación final. Siguiendo la estela taiwanesa, algunos consideran llegada la hora de poner proa a una reforma política que en el plazo de una década pueda convertir a China en un país internacionalmente homologable. Hu parece resistirse a tirar la toalla, y sigue postulando la vigencia de la actual política concediendo la máxima prioridad a la revitalización del Partido y a la solución de los desequilibrios territoriales y sociales, exacerbados durante el largo mandato de su antecesor, Jiang Zemin.

Tomado de El Diario Internacional, edición 223 de Viernes 22 de septiembre de 2006. Por Xulio Ríos, director del Observatorio de la Política China (Casa Asia-Igadi).

## **Capítulo 12: Diseño del Trabajo**

### **Marcos conceptuales para analizar las tareas de trabajo**

Existen numerosas teorías de las características de la tarea que buscan identificar las cualidades de la labor que subyacen en los puestos, como estas características se combinan para formar diferentes puestos y la relación que existe entre éstas y la motivación, la satisfacción y el desempeño del empleado. Hay cuando menos siete teorías de las características de la tarea.

En esta sección, revisaremos tres de las más importantes características de la tarea: la teoría de los atributos necesarios para la tarea, el modelo de las características del puesto y el modelo de procesamiento social de la información.

#### **Teoría de los atributos requeridos en la tarea**

Ellos desarrollaron un estudio de investigación para evaluar el efecto de diferentes clases de puestos sobre la satisfacción y el ausentismo del empleado. Pronosticaron que los empleados preferirán puestos que fueran complejos y de reto; tales empleos incrementarían la satisfacción y darían como resultado tasas de ausencia menores, Definieron la complejidad de acuerdo con seis características de la tarea:

- a. variedad,
- b. autonomía,
- c. responsabilidad,
- d. conocimiento y habilidad;
- e. interacción social requerida;
- f. e interacción social opcional.

Mientras más alto calificara un puesto en estas características, más complejo sería.

Sus hallazgos confirmaron su pronóstico sobre el ausentismo. Los empleados en tareas de alta complejidad tuvieron mejores registros de asistencia. Pero no encontraron una correlación general entre la complejidad de la tarea y la satisfacción, hasta que analizaron sus datos de acuerdo con los antecedentes de los empleados. Cuando se tomaron en consideración las diferencias individuales relativas a antecedentes urbanos o rurales, los empleados de medios urbanos se mostraron más satisfechos con puestos de complejidad baja. Los empleados con antecedentes rurales reportaron una alta satisfacción en puestos de alta complejidad. Concluyeron que los trabajadores en las

grandes comunidades tenían una variedad de intereses a parte de las labores y por tanto estaban menos involucrados y motivados por su trabajo.

### **El modelo de las características del puesto**

La teoría de los atributos requeridos en la tarea de Turner sentó las bases de lo que hoy en día es el marco dominante para definir las características de la tarea y entender su relación con la motivación, el desempeño y la satisfacción del empleado. Esto es el modelo de las características del puesto.

De acuerdo con El MCP, cualquier puesto puede describirse desde el punto de vista de las cinco dimensiones críticas del puesto, definidas como sigue:

- 1. Variedad de la tarea:** El grado en el cual el puesto requiere una variedad de actividades diferentes para que así el trabajador ponga en práctica habilidades y talentos diferentes.
- 2. Identidad de la tarea:** El grado en el cual el puesto requiere de la terminación de la toda una porción identificable de trabajo.
- 3. Importancia de la tarea:** El grado en el cual el puesto tiene un impacto sustancial en la vida o el trabajo de otras personas.
- 4. Autonomía:** El grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discrecionalidad sustanciales para que el individuo programe el trabajo y determine los procedimientos que deberán ser utilizados para llevarlo a cabo.
- 5. Retroalimentación:** El grado en el cual el cumplimiento de las actividades requeridas por el puesto permiten que el individuo obtenga información clara y directa acerca de la afectividad de su desempeño. Brindan a sus poseedores un sentimiento de responsabilidad personal por los resultados.

Desde el punto de vista motivacional, el modelo dice que los individuos obtienen las recompensas internas cuando aprenden (conocimiento de los resultados) que ellos personalmente (responsabilidad experimentada). Cuanto más presentes estén estos tres estados psicológicos, mas grande será la motivación, el desempeño y la satisfacción de los empleados y más bajo su ausentismo y la probabilidad de que abandonen la organización, los lazos entre las dimensiones del puesto y los resultados están moderados por la fuerza de la necesidad de crecimiento individual.

Las dimensiones críticas se combinan en un índice pronosticador único, llamado calificación del potencial motivador (CPM).

Los puestos que poseen alto potencial de motivación deben calificar alto en cuando menos uno de los tres factores que llevan a la plenitud experimentada y deben calificar alto tanto en autonomía como en retroalimentación. Si los puestos califican alto en potencial de motivación, El modelo predice que la motivación, El desempeño y la satisfacción se verán afectados positivamente, mientras que la posibilidad de ausencias y rotación disminuirán.

Todavía hay un considerable debate alrededor de las cinco dimensiones específicas en el MCP, las propiedades multiplicativas de la CPM y la validez de la fuerza de la necesidad de crecimiento como una variable moderadora.

Se puede hacer las siguientes afirmaciones con relativa seguridad:

- La agente que labora en puestos que califican alto en dimensiones centrales, está generalmente más motivada, se siente más satisfecha y es más productiva que la gente que no lo hace.
- Las dimensiones del puesto que operan a través de los estados para influir en las variables de resultados personales y en el trabajo, en lugar de influir directamente en ellas.

### **El modelo del procesamiento social de la información**

Sostiene que los empleados adoptan actitudes y comportamientos en respuesta a las señales sociales proporcionadas por otros con quienes tiene contacto muchos estudios confirman la validez del MPSI.

### **La tecnología y los nuevos diseños de trabajo**

Tecnología es la forma en que una organización transforma sus insumos en resultados, ahora ese término ha sido ampliamente utilizado por los economistas, gerentes, consultores y analistas de negocios para describir la maquinaria y el equipo de electrónica avanzada y computadoras para producir esos resultados.

Las nuevas tecnologías sustituyen la mano de obra humana por maquinaria al transformar los suministros en productos.

En el trabajo estaría completo si no analizara la medida en que los recientes avances en la tecnología están cambiando el lugar de ningún tratamiento del comportamiento de los individuos.

Cuatro temas específicos relacionados con la tecnología y el trabajo. Estos son:

**a) Procesos de mejoramiento continuo:** La ACT sostiene que bueno no es lo suficientemente bueno. Los programas ACT buscan lograr procesos de mejoramiento continuo para que de esta manera se reduzca constantemente la variabilidad. Incrementar la uniformidad del producto o servicio. Esto, da como resultado menores costos y una mayor calidad.

La búsqueda de mejora sin fin requiere de un enfoque circular más que uno lineal. Esto es el ciclo planear – hacer – verificar – actuar (PHVA). La gerencia planea un cambio, lo lleva a cabo, verifica sus resultados y dependiendo de la producción, actúa para estandarizar el cambio o empieza nuevamente el ciclo de mejoramiento con nueva información. Este ciclo trata todos los procesos organizacionales como si estuvieran en un estado constante de mejoramiento.

Que las organizaciones introduzcan la ACT y el proceso de mejoramiento continuo, significa para los empleados y sus puestos que ya no podrán descansar en sus logros y éxitos anteriores. Algunas personas podrán descansar en sus logros y éxitos anteriores. Algunas personas podrían experimentar una mayor tensión proveniente de un clima de trabajo que ya no acepta la complacencia con el statu quo. Una carrera sin una línea de meta significa una carrera que nunca termina, lo cual crea una tensión constante. Esta tensión puede ser positiva para la organización, pueden crear ansiedad y tensión en algunos empleados.

La implicación más significativa para los empleados sea que la gerencia los considerará como la fuente principal de ideas para la mejora. Los equipos de trabajo facultados que tienen una participación activa en el proceso de mejora.

**b) Reingeniería de los procesos de trabajo:** El término reingeniería viene del proceso histórico de desarmar un producto electrónico y diseñar una versión mejorada. Así, aplicada a las organizaciones, significa que la gerencia debe empezar con una hoja de papel en blanco entre pensar nuevamente y rediseñar aquellos procesos con los cuales la organización crea valor y hace el trabajo, deshaciéndose de las operaciones que se han vuelto anticuadas en la era de las computadoras.

Tres elementos clave de las reingeniería son:

1. Las capacidades distintivas: Definen lo que hace que la organización sea superior en comparación con su competencia.
2. La gerencia también necesita evaluar los procesos críticos que añaden valor a las competencias distintivas de la organización. Estos son los procesos que transforman los materiales, el capital, la información y la mano de obra en los productos y servicios que el cliente valora. Cuando

la organización es vista como una serie de procesos, que van desde la planeación estratégica hasta el soporte al cliente posterior a las ventas, la gerencia puede determinar en que grado cada uno ellos agrega valor. Este análisis del valor del proceso descubre muchas actividades que agregan poco o nada de valor y cuya única justificación sea que “siempre se ha hecho de esta manera”.

3. La reingeniería requiere que la gerencia se reorganice en torno a procesos horizontales. Significa equipos interfuncionales y equipos autodirigidos significar autoenfocarse en procesos más que en funciones.

La mayoría de las organizaciones hoy en día operan en condiciones globales de máxima capacidad. Los clientes están mucho más informados y son más refinados de lo que eran hace 30 años. Además, los mercados, la producción y el capital son todos globalmente móviles. Hoy los clientes globales demandan calidad, servicio y bajo costo. Si usted no puede proporcionarlos, los conseguirán con alguien más.

La especialización del trabajo, los departamentos funcionales, los espacios estrechos de control y cosas similares disminuyeron los costos directos de mano de obra pero las burocracias que crearon tenían costos de operación enormes, si bien las burocracias disminuyeron los costos a nivel operativo, requerirán sistemas más caros de coordinación. Las organizaciones que introdujeron equipos descentralizaron las decisiones, ampliaron los tramos de control y volvieron horizontales las estructuras se hicieron más eficientes desafiaron las formas tradicionales de hacer las cosas.

## **REINGENIERIA EN COMPARACION CON ACT**

Tienen algunas características en común:

Ambas enfatizan los procesos y la satisfacción del cliente divergen radicalmente en sus metas y en los medios que utilizan para lograrlas.

La ACT busca mejorar incrementales, mientras que la reingeniería busca saltos enormes en el desempeño.

La ACT se basa en la toma de decisiones participativas de abajo hacia arriba, tanto en la planeación de un programa de ACT como en su ejecución. La reingeniería por otro lado, inicialmente es impulsada por la alta dirección. Una vez que la reingeniería termina el lugar de trabajo estará ampliamente autodirigido. Pero llegar ahí un proceso muy autocrítico y no democrático.

Los defensores de reingeniería sostiene que tiene que ser de esta forma, ya que el nivel de cambio que el proceso demanda es altamente amenazador para la gente y tal vez no acepten de manera voluntaria. Cuando la alta dirección se compromete con la reingeniería, los empleados no tienen opción. Claro el cambio impuesto autocráticamente es probable que enfrente la resistencia del empleado.

## **IMPLICACIONES PARA LOS EMPLEADOS**

En el mercado global altamente competitivo de hoy en día, las compañías están encontrando que están forzadas a realizar la reingeniería en sus procesos de trabajo si es que desean sobrevivir. Y los empleados “tendrán que subirse al tren”.

Aquellos empleados que mantengan sus puestos después de la reingeniería encontrarán que éstos ya no son los mismos. Requerirán un mayor rango de habilidades incluirán más interacción con los clientes y proveedores, ofrecerán mayor reto, contendrán mayores responsabilidades y proporcionarán un mayor salario. Sin embargo, el periodo de tres a cinco años que toma poner en práctica la reingeniería es usualmente difícil para los empleados. Sufren de la incertidumbre y ansiedad asociadas con asumir nuevas tareas y tener que desechar prácticas de trabajo y redes sociales formales establecidas.

**a) Sistemas de manufactura flexible:** Integración del diseño, ingeniería y manufactura por computadora para genera productos, de bajo volumen a costos de producción en masa.

En una economía global, estas organizaciones de manufactura que pueden responder rápidamente al cambio tienen una ventaja competitiva.

La gerencia y ano tiene que producir en masa miles de productos idénticos para lograr costos bajos de producción por pieza. Con la manufactura flexible, cuando la gerencia quiere producir una parte nueva, no cambia máquinas sólo cambia el programa de computadora.

Requieren de un tipo de empleado industrial diferente. Los trabajadores de plantas de manufactura flexible necesitan más entrenamiento y mayores habilidades. Esto es porque hay menos empleados, así que cada uno tiene que ser capaz de hacer una gran variedad de tareas.

Además de habilidades más elevadas, los empleados en plantas flexibles por lo general están organizados en equipos y se les concede una discrecionalidad considerable en la toma de decisiones, estas plantas

tienden a tener estructuras orgánicas. Descentralizan la autoridad hacia las manos de los equipos de operación.

**b) Obsolescencia del trabajador:** Los cambios en la tecnología han reducido la vida útil de la mayoría de las habilidades de los empleados.

Las nuevas tecnologías impulsadas por las computadoras, la reingeniería, la ACT y los sistemas de manufactura flexible están cambiando las demandas de los puestos y las habilidades que los empleados necesitan para hacerlos.

La reingeniería, como ya se hizo notar, está produciendo incrementos significativos en la productividad del empleado. El rediseño de los procesos de trabajo esta logrando una mayor producción con menos trabajadores. Los empleados que no tienen conocimientos en computación, tienen pocas habilidades interpersonales o no pueden trabajar de manera autónoma se encontrarán mal preparados para las demandas de las nuevas tecnologías.

La obsolescencia no excluye a los gerentes. Finalmente los programas de software permitirán a la gente usar conocimientos especializados para solucionar problemas rutinarios u optar por un asistente diestro en software particularmente vulnerable son aquellos profesionales que hacen trabajos estandarizados.

Aun el conocimiento de profesionales altamente entrenados puede volverse obsoleto. Conforme El mundo cambia, los profesionales necesitara cambiar también si es que desean sobrevivir.

## **CONDICIONES FISICAS DE TRABAJO Y DISEÑO DEL LUGAR DE TRABAJO**

**a) Ambiente físico:** Las condiciones ambientales varían considerablemente de una oficina a otra y de una fábrica a otra. Además, las evidencia indica que aun las variaciones relativamente modestas en temperatura, ruido, iluminación o calidad del aire pueden ejercer efectos apreciables en el desempeño y las actitudes del empleado. Comprende:

- **Temperatura:** La temperatura es una variable donde existen grandes diferencias individuales. Así que, para maximizar la productividad, es importante que los empleados trabajen en un ambiente en le cual la temperatura esté regulada de tal manera que caiga dentro del rango aceptable del individuo.



- **Ruido:** La intensidad del ruido se mide en decibeles, la cual es una escala logarítmica. Una diferencia de 10 decibeles en la intensidad es realmente 10 veces la diferencia en el nivel del sonido. La evidencia de los estudios del ruido indica que ruidos constantes o predecibles generalmente no causan deterioro en el desempeño en el trabajo. Si lo hay, es a niveles de cerca de 90 decibeles, lo cual es equivalente al ruido generado por un tren subterráneo a seis metros.

Pero los efectos del ruido impredecible parecen ser uniformemente negativos, tienden a interferir con la capacidad de los empleados de concentrarse y poner atención. Los ruidos fuertes y no predecibles también tienden a incrementar la excitación y llevar a una reducción en la satisfacción en el trabajo.

- **Iluminación:** La intensidad adecuada de luz depende de la dificultad de la tarea y de la precisión requerida.

De la edad del empleado las ganancias en desempeño a niveles altos de iluminación son mucho más grandes para los viejos que para los empleados jóvenes.

Los beneficios de un incremento en la iluminación no son lineales. Son mayores a niveles relativamente mas bajos de iluminación y disminuyen en magnitud conforme la iluminación se incrementa a moderada y de ahí a niveles altos.

- **Calidad del aire:** En relación con el desempeño en el trabajo, la evidencia indica que diversos contaminantes pueden reducir la producción o la precisión en muchas tareas.

La gente parece acostumbrarse al aire contaminado. La gente se vuelve menos interesada acerca de los altos niveles de contaminación y se siente menos amenazada por la exposición prolongada a tales condiciones.

**b) El diseño del lugar de trabajo:** Comprende:

- **Tamaño:** Definido por el metro cuadrado por empleado. el hecho de que el estatus y el espacio estén altamente correlacionados demuestra el valor simbólico que tiene la cantidad de espacio que uno controla.

En los rangos de la gerencia, el espacio de oficina puede ser la más anhelada y peleada de todas las recompensas que la organización ofrece, después del dinero y los títulos. Debido a que connota logro y rango, no es raro que las organizaciones, especialmente las grandes, definan los metros de espacio para cada nivel en la jerarquía.

Y debido a que el estatus es le determinante clave en el tamaño del lugar de trabajo, las desviaciones de este patrón probablemente disminuyan la satisfacción en el trabajo para aquellos individuos que se perciben a sí mismo en el límite de la discrepancia.

- **Distribución:** Se refiere a la distancia entre la gente y las instalaciones, influye de manera significativa en la interacción social.

Una persona probablemente interactuará más con aquellos individuos que están más cerca físicamente, por tanto, puede influir en la información a la que uno tiene acceso y a la inclusión o exclusión de uno de los eventos de la organización.

- **Privacia:** Es en parte una función de la cantidad de espacio por persona y la distribución de ese espacio. También está influido por lo muros, divisiones y otras barreras físicas. La mayoría de los empleados desea un gran cantidad de privacía en sus trabajos. Sin embargo, la mayoría de los empleados también quieren oportunidades de interactuar con colegas, las cuales se restringen conforme la privacia aumenta.

Existe una evidencia cada vez mayor de que el deseo de privacia es fuerte en la mayoría de la gente. La privacia limita las distracciones, las cuales pueden ser particularmente problemáticas para la gente que hace tareas complejas. Sin embargo, la tendencia es claramente hacia menos privacia en el lugar de trabajo. Se necesita más investigación para determinar si los esfuerzos organizacionales por abrir los espacios de trabajo y las preferencias individuales sobre la privacía son o no incompatibles y dan como resultado un desempeño y satisfacción menores del empleado.

## **OPCIONES PARA EL REDISEÑO DEL TRABAJO:**

- a) **Rotación de puestos:** El cambio periódico de un trabajador de una tarea a otra.

Las fortalezas de la rotación de puestos consiste en que reduce el aburrimiento e incrementa la motivación a través de la diversificación de las

actividades del empleado, puede tener beneficios indirectos para la organización, ya que los empleados con un rango más amplio de habilidades dan a la gerencia más flexibilidad para programar el trabajo, adaptarse a los cambios y ocupar las vacantes.

Por otro lado, la rotación de puestos tiene sus desventajas. Los costos de entrenamiento se incrementan y la productividad se reduce al mover al trabajador a un nuevo puesto justo cuando su eficiencia en el puesto anterior estaba creando economías organizacionales. La rotación de puestos también crea problemas.

- b) Ampliación del puesto:** La expansión horizontal de los puestos, atacó la carencia de la diversidad en puestos superespecializados, hizo muy poco para introducir reto o significado a las actividades del trabajador. El enriquecimiento del puesto fue introducido para ocuparse de las deficiencias de la ampliación.
- c) Enriquecimiento del puesto:** Se refiere a la expansión vertical de los puestos. Incrementa el grado en el cual el trabajador controla la planeación, la ejecución y la evaluación de su puesto. Un puesto enriquecido organiza las tareas de modo que permitan al trabajador realizar una actividad completa, incrementar la libertad e independencia del empleado, incrementar la responsabilidad y proporcionar retroalimentación, para que un individuo sea capaz de evaluar y corregir su propio desempeño.

**OPCIONES DE PROGRAMAS ALTERNATIVOS DE TRABAJO:** Comprende:

- a) Semana laboral comprimida:** Una semana laboral comprimida está formada por cuatro días de 10 horas cada uno. El programa fue concebido para permitir a los trabajadores más tiempo de esparcimiento y compras, y permitirles viajar hacia y desde el trabajo en horarios que no fueran horas pico. Los defensores sugieren que tal programa puede incrementar el entusiasmo, la moral y el compromiso del empleado en la organización, puede incrementar la productividad y reducir los costos; reducir el tiempo ocioso de las máquinas en la fabricación; reducir el tiempo extra, la rotación y el ausentismo, y hacer más fácil para la organización reclutar empleados.

La evidencia sobre el programa de desempeño es generalmente positiva. A pesar de que algunos empleados se quejan de fatiga cerca del final del día, y acerca de la dificultad de coordinar sus puestos con su vida personal esto último es un problema para las madres trabajadoras, a la mayoría le gusta el programa.

- b) **Semana laboral más corta:** El impacto que tenga sobre los empleados una semana laboral reducida sólo puede ser especulativo en este momento. Si bien el programa crearía más puestos los empleados quizás se enfocarían en cómo los afecta individualmente en lugar del efecto positivo que tenga en el empleo en su país.
- c) **Tiempo flexible:** Permite a los empleados, dentro de parámetros específicos, decidir cuando ir a trabajar. Los empleados tienen que trabajar un número específico de horas a la semana, pero son libres de variar las horas de trabajo dentro de ciertos límites.

Se ha vuelto una opción de horario extremadamente popular. Los pretendidos del tiempo flexible son numerosos. Incluyen una reducción en el ausentismo, una productividad mayor, menos gastos por horas extra una disminución en la hostilidad hacia la gerencia, una reducción de tráfico alrededor de los sitios de trabajo, eliminación de los retardos y una mayor autonomía y responsabilidad de los empleados que podrían incrementar la satisfacción del empleado en el trabajo.

Casi toda la evidencia sobre el desempeño es favorable.

La mayor desventaja del tiempo flexible es que no es aplicable a todos los puestos funciona bien con las tareas de oficina donde la interacción del empleado con la gente externa de su departamento es limitada. No es una opción viable para las recepcionistas, personal de ventas en tiendas de venta al menudeo o trabajos por el estilo.

- d) **Puesto compartido:** Permite a dos o más individuos dividir la semana tradicional de 40 horas. Está menos generalizado que el tiempo flexible.

Desde el punto de vista de la gerencia, el puesto compartido, permite a la organización atraer los talentos de mas de un individuo en un puesto dado. También abre la oportunidad para adquirir trabajadores más hábiles, quienes pudieran no estar disponibles sobre una base de tiempo completo.

Desde el punto de vista del empleado, el puesto compartido incrementa la flexibilidad, puede incrementar la motivación y la satisfacción de aquellos para quienes una semana de 40 horas no es práctica.

- e) **Teleconmutación (teletrabajo o teleenlace):** Se refiere a los empleados que hacen su trabajo en casa en una computadora que está enlazadas a sus oficinas, es actualmente la tendencia de mayor crecimiento en la programación del trabajo. Los patrones sostienen que incrementa la

productividad del trabajador, mejora la capacidad de la organización para retener empleados valiosos e incrementa la lealtad del empleado.

El futuro a largo plazo de la telecomunicación depende de algunas preguntas para las cuales todavía no tenemos respuestas definitivas. Por ejemplo, ¿los empleados que trabajan en su casa estarán en desventaja acerca de las políticas de la oficina? ¿Estar fuera de vista equivale a estar olvidado? ¿Las distracciones que no están relacionados con el trabajo, como los niños, los vecinos y la cercanía del refrigerador podrían reducir de manera significativa la productividad en el caso de personas sin fuerza de voluntad y disciplina superiores entre otras.

## RESUMEN

Los gerentes deben aprender a diseñar puestos de trabajo que influyan o afecten de forma positiva la motivación del empleado. En este sentido, los puestos que ofrecen por ejemplo libertad para trabajar ayudan a satisfacer las metas particulares de los empleados que buscan poseer un mayor control sobre su trabajo; si este empleado trabaja en un puesto con esta característica por lo general se sentirá más motivado y se debe esperar de él un mayor desempeño.

Se deben proporcionar pistas a los empleados que sugieran que sus puestos califican alto en factores como las habilidades, la identidad de la tarea, la retroalimentación y la autonomía, esto de acuerdo con el modelo de las características de los puestos.

Las condiciones físicas del trabajo y el diseño del lugar de trabajo al parecer no poseen un gran impacto en la motivación de los empleados, lo que sí pueden conseguir es determinados comportamientos sean más fáciles o difíciles de llevar a cabo; con esto quiere decir que las condiciones físicas del trabajo y el diseño del lugar de trabajo, influye en del empleado ya sea aumentando o disminuyendo su efectividad para realizar las tareas. Además se encuentran relacionadas con la satisfacción del empleado, considerando que existen diferencias individuales.

Del diseño del ambiente de trabajo y de las condiciones que éste presente dependen muchas cosas como por ejemplo, si el lugar de trabajo se encuentra adecuadamente diseñado, contribuye a que el trabajador realice un trabajo de manera más rápida y además que se pueda comunicar correctamente cuando lo exija su trabajo

## CUESTIONARIO

1. ¿En que consiste la teoría de los atributos requeridos en la tarea?
2. ¿Cuáles son las 5 dimensiones del modelo de características de puesto?
3. ¿Cuál es la relación entre tecnología y nuevos diseños de trabajo?
4. ¿Cómo se relacionan la ACT y la reingeniería?
5. ¿En que consisten los sistemas de manufactura flexible?
6. ¿Cuáles son las condiciones óptimas físicas de trabajo?
7. ¿Cuáles son las condiciones óptimas para el diseño de trabajo?
8. ¿Cuáles son las opciones para el rediseño de trabajo?
9. ¿En que consiste el enriquecimiento del puesto?
10. ¿En que consisten las opciones de programación de horarios?

## **CASO: TELEFÓNICA MÓVIL CHILE S.A. (MOVISTAR)**

De manera consistente con la innovación permanente que realiza para satisfacer las necesidades de sus clientes, Telefónica Móvil Chile S.A. (Movistar) implementó una solución de workflow basada en Microsoft Office SharePoint Server 2007 para dar soporte al proceso de aseguramiento de la calidad de nuevos servicios de valor agregado. De esta manera accede a la posibilidad de controlar diversos indicadores clave de las instancias y áreas involucradas, para tomar las mejores decisiones en un marco de mejora continua.

### **Situación**

La empresa Telefónica Móviles Chile (Movistar) forma parte del Grupo Telefónica, corporación que tiene presencia en 15 países y cuenta con más 94 millones de clientes. En Chile participan de la organización alrededor de 1600 empleados, quienes conectan externamente con otros 2400 trabajadores vinculados. Brinda servicios de voz, datos y mensajería, utilizando una red dual de cobertura nacional GSM 850/1900. Movistar se distingue por su posición de líder en innovación de servicios dentro del mercado de telefonía celular chileno.

El compromiso de calidad de la compañía con sus clientes se renueva con cada lanzamiento de nuevos servicios. Para asegurar el éxito de las innovaciones, existe una serie de operaciones dentro de la organización destinadas a realizar el control de calidad de cada nueva prestación que se lanza al mercado. El proceso que permite conectar sucesivamente estas operaciones atraviesa distintos departamentos de Movistar Chile, los que necesitan comunicarse y trabajar de manera colaborativa para indicar los cambios requeridos y los resultados de cada etapa.

La unidad de control de calidad centraliza la continuidad del proceso, consolidando las apreciaciones del área de ingeniería de servicios de valor agregado (encargada de diseñar y construir técnicamente las prestaciones), soporte de servicios SMS, centro de calidad de atención y gerencia de producto. Una vez asegurada la calidad del servicio, se hace una devolución a todos los involucrados en el proceso, incluyendo además a la unidad de soporte técnico. Esta integración del área de Ingeniería, con la unidad de control de calidad, es clave para lograr la mayor eficacia y velocidad en la puesta de nuevos servicios en el mercado. Por otra parte, dar a todos los involucrados en el proceso visibilidad acerca de cuál es la situación en la que se encuentra un nuevo servicio (en proceso, pendiente, aprobado, aprobado con observación o suspendido), permite hacer un seguimiento más efectivo de cada caso y fomenta la colaboración proactiva.

Dada la cantidad de nuevos servicios que esperan ser aprobados y la complejidad que implica una coordinación eficiente entre todos estos



departamentos, Movistar se planteó automatizar el flujo de procesos de la unidad de control de calidad. *"El proceso se manejaba con herramientas no adecuadas que no permitían exponerlo como tal, no era posible medir su evolución de manera explícita, por ejemplo, observando qué tiempos está llevando una tarea"*, señala José Coloma, del área de Innovación, Subgerencia de Planificación y Regionalización de Telefónica Móviles Chile. Esto conducía a que los servicios tuvieran algunos problemas que generaban reclamos de parte de los usuarios. Esto conducía a demoras que retrasaban la salida al mercado de los nuevos servicios. Mediante la automatización, se busca elevar el control general de la operación para validar técnicamente nuevos servicios de valor agregado.

Giovanna Hermosilla, Analista de Gestión Técnica y encargada del área de calidad de los servicios de valor agregado, explica que *"estos servicios adicionales al tráfico de voz, se encuentran implementados en diferentes plataformas tecnológicas, algunos de ellos son buzones de voz, mensajería corta y multimedia, navegación y descargas, servicios multimediales, etc. Estas aplicaciones representan hoy altos ingresos a la compañía gracias a la gran demanda que existe en el mercado. Actualmente las personas necesitan de medios para desarrollar sus labores diarias por lo que Movistar está inspirada en entregar todos los servicios para satisfacer al parque de abonados en Chile. Asegurar la calidad de estos servicios es la piedra angular sobre la que Movistar continuará siendo líder de innovación"*.

Por su parte, Oliver Flogel, CEO de Telefónica Móviles Chile, explica que *"los empleados de una empresa de servicios como Movistar, tienen que tener las herramientas adecuadas para responder rápidamente a los requerimientos tanto de los clientes internos como externos"*.

### **Solución**

Es así que Movistar decidió comenzar a utilizar Microsoft Office SharePoint Server 2007, que es parte de Office System 2007, para implementar el soporte que automatice el flujo de procesos de control de calidad de servicios de valor agregado. La solución implementada consiste en montar un workflow que permite visualizar y controlar los cambios de estado de cada servicio. *"Esta secuencia permite hacer el seguimiento de las pruebas funcionales sobre distintos dispositivos y tecnologías, tal como los usaría el cliente final"*, agrega Coloma. Este proceso, denominado validación de nuevos servicios, está orientado a aumentar la velocidad de tramitación de las aprobaciones, posibilitar el monitoreo del proceso de calidad en cada instante y organizar las responsabilidades sobre el control del proceso.

Daniel Jorquera, Jefe del Área de Innovación, Subgerencia de Planificación y Regionalización, señala que según la experiencia que están realizando, *"el motor de workflow de Office SharePoint Server 2007 es muy fácil de usar y permite realizar las tareas rápidamente. Nos posibilita solucionar todos los*

*problemas que planteaba la gestión manual del proceso, a muy bajo costo".*

Contar con toda la información en un solo sitio, elimina el problema de las versiones de documentos y a la vez *"nos permite crear, por ejemplo, un panel de control, para ver métricas de avance y semáforos para quienes toman decisiones orientadas a la mejora continua"*, explica Coloma. Además, el equipo de aseguramiento de la calidad ha utilizado de manera integrada Office InfoPath 2007 para *"agregar inteligencia en los formularios de actualización de datos, de manera simple"*. Estos formularios son los que la Gerencia de Calidad desarrolla de acuerdo con la Gerencia de Ingeniería, para informarse de los antecedentes asociados a cada nuevo producto, para establecer las pruebas que sean necesarias en función de la categoría a la que pertenezca o para reportar los resultados de la evaluación. *"Cada prueba tiene un plazo pre-determinado, por lo que es muy relevante poder hacer el seguimiento de cada tarea con control de tiempos de manera muy precisa"*, agrega Jorquera. En la implementación realizada para evaluar el desempeño de Microsoft Office SharePoint Server 2007, se utilizó también un servidor Microsoft SQL Server que opera como la base de datos centralizada de almacenamiento de los proyectos, tareas, recursos, asignaciones, etc.

*"Somos una organización que se adapta rápidamente y adopta tecnologías para facilitar a las personas su trabajo y la nueva gama de productos Microsoft ha demostrado ser una respuesta en este sentido"*, amplía Flogel.

### **Beneficios**

*"Utilizando la interfaz web de control sobre el estado de avance del proceso de control de calidad de un servicio determinado, podemos identificar con gran claridad cuál es la situación en la que se encuentra, como así también quien ha ingresado cada documento o realizado la última modificación. De esta forma, ganamos en celeridad y optimizamos la colaboración entre los equipos involucrados"*, explica Hermosilla.

Sintetizando los principales beneficios del uso de la tecnología de workflow de SharePoint Server 2007, Coloma señala que *"es clave contar con la información que provee respecto a la medición de los tiempos de cada ciclo, segmentado por etapa, lo que permite identificar cuellos de botella y dificultades en algún área en particular, para introducir las mejoras necesarias"*.

*"Adaptar el workflow de Microsoft Office SharePoint Server 2007 a nuestras necesidades ha sido algo muy simple. Nos posibilita asegurar de manera rápida y efectiva la automatización del proceso que realiza técnicamente las revisiones de calidad a los nuevos productos antes de ser lanzados al mercado"*, concluye José Coloma.

Para finalizar, Oliver Flogel agrega: *"en un mundo que es cada vez más complejo y el cliente es cada vez más exigente, los nuevos productos*

*Microsoft nos ayudan muchísimo a la hora de incorporar procesos simples a un día a día complicado".*

Así, el aseguramiento de la calidad de nuevos servicios que dinamizan y aventajan la posición de Movistar Chile en el mercado de telefonía móvil se realiza con mayor eficacia, lo cual está alineado con la estrategia corporativa respecto a brindar siempre al cliente el mejor servicio.

Tomado de Microsoft Cono Sur:

<http://www.microsoft.com/conosur/casosexito/caso/movistar.aspx>

## Capítulo 13: Políticas y Prácticas de Recursos Humanos

### PRÁCTICAS DE SELECCIÓN

El objetivo que persigue el proceso de selección, es acoplar las características que poseen las personas individualmente con las necesidades del puesto. Por lo tanto los gerentes deben buscar el ajuste adecuado entre estos dos elementos, para esto deben partir de la evaluación de las demandas y las necesidades o requerimientos del puesto.

#### Análisis del puesto

Se refiere al proceso de desarrollar las actividades de un puesto. Además implica desarrollar una detallada descripción de las tareas que están incluidas en una posición, definir la relación del puesto específico con otros puestos y descubrir los conocimientos, destrezas, capacidades y habilidades que se requiere para llevar a cabo con un trabajo de manera efectiva y exitosa.

Existen diversos métodos más comunes de métodos de análisis de puestos, tales como:

- 1. Método de Observación:** Este método consiste en que un analista observe de forma directa a los empleados o que revise las grabaciones que existan de los trabajadores en pleno cumplimiento de sus labores.
- 2. Método de Entrevista individual:** Las personas que ocupan los puestos seleccionados son sometidos a una entrevista, los resultados que de ella se obtengan, se combinan en un único análisis de puesto.
- 3. Método de Entrevista grupal:** Se realiza de manera similar que el método de entrevista individual, en lo único en que difiere es en que se entrevista a todos los ocupantes del puesto a la vez.
- 4. Método de cuestionario estructurado:** Son los mismos empleados los que marcan o califican los conceptos que ellos desarrollan en sus puestos de una lista extensa de posibles elementos de tareas.
- 5. Método de conferencia técnica:** Se refiere a las características específicas de un puesto determinado son obtenidas de “expertos”, los que generalmente supervisores con un amplio conocimiento acerca del puesto.

**6. Método diario:** este método consiste en que los ocupantes de los puestos de forma diaria reporten las actividades que realizan.

Toda la información que se reunió a través de estos métodos, brinda como resultado que la organización se encuentre en las condiciones de realizar una **descripción del puesto** que sirve para explicar a los candidatos en lo que consiste el puesto; así como una **especificación del puesto** que sirve para mantener la atención de los que llevan a cabo la selección en la lista de cualidades que se requieren para que un individuo desempeñe un puesto. Ambas se constituyen en documentos importantes para conducir el proceso de selección.

### **Instrumentos de selección**

A continuación vamos a tratar de una serie de instrumentos que ayudan a obtener información sobre los solicitantes a un determinado puesto de una organización; dicha ayuda consiste en establecer si las habilidades, las capacidades y los conocimientos del individuo solicitante son las apropiadas para lo que el puesto requiere. Tales son:

**1. Entrevistas:** Es una de las herramientas más empleadas, esto porque sus resultados por lo general tienen una influencia muy grande sobre la decisión de selección. El aspirante al puesto que presente un desempeño pobre en la entrevista de trabajo con gran posibilidad será separado de del grupo de solicitantes, aun y tenga mucha experiencia, haya obtenido buenos resultados en los exámenes o tenga buenas recomendaciones. En cambio el individuo que se encuentre con grandes capacidades técnicas de búsqueda de trabajo, sobre todo las empleadas en el proceso de entrevista, es quien resultará contratado, incluso cuando no sea el mejor candidato para el puesto.

La entrevista no estructurada, es decir aquella que es de corta duración, informal y formada de preguntas al azar, ha probado ser un instrumento de selección poco eficaz. La información que se consigue de ella generalmente se encuentra desviada y casi siempre no se encuentra relacionada con el futuro desempeño en el puesto. Además muchos prejuicios pueden alterar los resultados. Entre estos prejuicios los entrevistadores que favorecen a determinados solicitantes, dan una gran importancia a la información negativa y además permiten que el orden en que los aspirantes son entrevistados influya en su evaluación.

Los entrevistadores que empleen un grupo estandarizado de preguntas, contarán con un método uniforme de registrar la información y también de esta manera se podrá estandarizar las calificaciones de los solicitantes, la

variabilidad de los resultados que presenten los solicitantes se verá reducida y así aumentará la validez de la entrevista como instrumento de selección.

Las entrevistas son instrumentos muy valiosos para evaluar la inteligencia, el grado de motivación del individuo y las habilidades interpersonales del solicitante.

**2. Exámenes escritos:** Son aquellos exámenes de inteligencia, capacidad, aptitud, interés e integridad, que actualmente ya no son muy empleados, porque con mucha frecuencia han sido caracterizados como discriminatorios y además porque no se ha demostrado su relación con el trabajo

Los exámenes de capacidad intelectual, capacidad espacial y mecánica, precisión y capacidad motriz, han demostrado ser pronosticadores moderadamente válidos para gran cantidad de puestos operativos que requieren poca o ninguna calificación de los empleados en las organizaciones industriales. Los exámenes de inteligencia han demostrado ser pronosticadores buenos para aquellos puestos que requieren complejidad cognoscitiva.

A medida que aumentan los problemas éticos en las organizaciones, los exámenes de integridad van aumentando su popularidad. Dichos exámenes son escritos y miden factores como la confiabilidad, la responsabilidad, la atención y el cuidado, la honestidad y honradez. Estos exámenes en sí son muy buenos para pronosticar calificaciones de supervisión de desempeño en el trabajo y del comportamiento antiproduktivo en el trabajo.

**3. Exámenes de simulación de desempeño:** Desde hace 25 años aproximadamente esta herramienta se ha vuelto muy popular, esto por el hecho que se encuentran basados en los datos del análisis del puesto, en consecuencia cumplen más fácilmente con los requerimientos del puesto que la gran mayoría de los exámenes escritos. Estos exámenes de simulación de desempeño además implican comportamientos más reales de trabajo en vez de sustitutos, como son los exámenes.

Existen dos tipos de exámenes de simulación del desempeño mejores conocidos:

- a. **Muestra de trabajo:** Se constituye en un esfuerzo por crear una réplica en miniatura de un puesto de trabajo, para que allí los aspirantes pongan en práctica su talento, para que así se pueda evaluar las capacidades de desempeño de los candidatos. Se ha demostrado que consistentemente que la muestra de trabajo brinda una validez superior a las pruebas escritas.

- b. **Centros de evaluación:** Se refiere a un grupo más elaborado de exámenes de simulación diseñados para evaluar el potencial gerencial de un candidato a un puesto. Con base en una lista de dimensiones descriptivas que el solicitante al puesto real debe tener, las actividades pueden incluir entrevistas, ejercicios de solución de problemas, entre otros. Se ha demostrado que su efectividad es muy impresionante al pronosticar el desempeño en puestos gerenciales.

## **PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO**

Los empleados que son competentes, no lo serán para siempre, ya que las habilidades se deterioran y hasta pueden convertirse en obsoletas.

La mayor competencia, los cambios tecnológicos y la búsqueda de mejoras en la productividad se encuentran motivando a la gerencia a aumentar sus gastos en lo que se refiere a capacitación.

Los tipos de habilidades que la capacitación puede optimizar, los métodos de capacitación y los programas desarrollo de la carrera que pueden preparar a las personas para un futuro diferente son los que a continuación se exponen:

**Tipos de Habilidades:** Existen cuatro categorías de habilidades generales, dichas son:

- a. **Capacidades Elementales:** En muchos países del tercer mundo como el nuestro, pocos son los trabajadores que pueden leer o que hayan culminado con sus estudios secundarios. Las organizaciones deben brindar cada vez mayores habilidades básicas de lectura y matemáticas a sus empleados.
- b. **Técnicas:** La gran mayoría de la capacitación se encuentra orientada a actualizar y optimizar este tipo de habilidades del trabajador. Los puestos cambian como resultado de las nuevas tecnologías y métodos mejorados. Actualmente casi son todos los puestos de trabajo que requieren este tipo de habilidades.
- c. **De solución de problemas:** Tanto los gerentes como la gran mayoría de trabajadores llevan a cabo labores no rutinarias, deben con frecuencia solucionar problemas en el trabajo. En los casos en los que se requiere de esta capacidad y el individuo que debe cumplir con solucionar el problema, puede brindarse capacitación; la cual incluye actividades que tiene como objetivo enfatizar las habilidades lógicas, de razonamiento y de definición de problemas, además las habilidades para evaluar causas, desarrollar alternativas de solución y elegir soluciones.

- d. Interpersonales:** La gran mayoría de los empleados forman parte de una unidad de trabajo, en la que su desempeño depende en algún nivel de su capacidad de interactuar de forma efectiva con los demás. Los dos tipos de habilidades interpersonales de capacitación son:

**\_ Capacitación en incrementar la conciencia:** trata de la comprensión sobre la necesidad del manejo y de la valoración de la diversidad y de su significado.

**\_ Entrenamiento en la formación de habilidades:** Trata de educar a los empleados sobre las diferencias culturales específicas en el lugar de trabajo.

**Métodos de capacitación:** Se considera lo siguiente:

- a. Capacitación en el puesto de trabajo:** Incluye la **rotación de puestos**, que implica transferencias laterales que permiten a los empleados laborar en diferentes puestos, de esta manera aprenden una gran variedad de trabajos y adquieren un gran conocimiento de la interdependencia entre los puestos y una mayor perspectiva acerca de las actividades organizacionales. Además comprende la relación **experimentado-aprendiz**, que consiste en que los nuevos empleados, aprendan sus trabajos tomando como modelo a un veterano, es decir a un trabajador experimentado.

La rotación y las asignaciones de suplencia se aplican al aprendizaje de las habilidades técnicas.

- b. Capacitación fuera del puesto de trabajo:** Las habilidades interpersonales y las de solución de problemas se adquieren más eficazmente con la capacitación fuera del puesto de trabajo. Incluye las **Cátedras en los salones**, que pueden ser empleadas eficazmente para desarrollara habilidades técnicas y de solución de problemas; además se encuentran los **videos** que pueden ser empleados para demostrar las habilidades técnicas que no son presentadas con facilidad por ,los demás métodos existentes; **ejercicios de evaluación**, que a su vez incluye los análisis de casos, las sesiones de interacciones de grupos, entre otros; por último el **entrenamiento de vestidor**, en el que los empleados aprenden su trabajo con el mismo equipo que estarán empleando, con la excepción que la capacitación no se lleva a cabo en el mismo lugar de trabajo.

La capacitación fuera del puesto puede apoyarse en consultores que no pertenezcan a la propia organización, personal interno, etc.



## Desarrollo de la carrera

Primero se debe establecer lo que se entiende por **carrera**, que la definiremos como la secuencia evolutiva de las experiencias de trabajo de un individuo a lo largo del tiempo. Esta definición no incluye el avance, éxito o fracaso.

No necesariamente el trabajo debe ser remunerado, también puede no serlo, de igual manera puede desarrollarse en una organización formal o en la escuela, la universidad, trabajo en casa o trabajo voluntario; pero lo que sí exige esta definición es que se lleve a cabo en un periodo largo de tiempo.

La esencia del programa de desarrollo de la carrera se encuentra basada en brindar apoyo a los empleados para que aumenten de forma continua sus capacidades, habilidades y conocimientos. La ayuda o apoyo que brindan incluye:

1. Transmitir o comunicar de manera clara las metas de la organización, pues así los empleados se encontrarán mejor capacitados para desarrollar un plan personal para ser parte de ese futuro.
2. originar oportunidades de crecimiento.
3. Brindar ayuda financiera, es decir ofrecer reembolsos de las colegiaturas, así se ayuda a los empleados a mantenerse capacitados y actualizados.
4. Brindar tiempo necesario para que los empleados aprendan, es decir que las organizaciones deben proporcionar permisos pagados, para capacitaciones que se lleven a cabo fuera de las propias organizaciones. Otro aspecto que se recalca es que las tareas que los jefes encomiendan a los empleados no deben exigir tanto tiempo que impida a los empleados desarrollar nuevas habilidades, nuevas capacidades y conocimientos.

Este programa de desarrollo de la carrera además exige una serie de responsabilidades por parte del empleado, en el sentido que ellos mismos deben administrar sus propias carreras, deben pensar en ellos mismos como autoempleados. En el mundo en que vivimos actualmente, la carrera exitosa debe encontrarse basada en la flexibilidad constante, en la que se mantenga las habilidades, las capacidades y los conocimientos actualizados.

Revise las siguientes sugerencias:

1. Conozca sus propias fortalezas y debilidades, además sus propios talentos.
2. Administre su reputación.
3. Construya y mantenga una red de contactos.
4. Manténgase actualizado.
5. Desarrolle tanto aptitudes especiales y las generales.

6. Documente sus logros, ya que los patrones observan cada vez más lo que un empleado ha logrado en vez que los títulos que ha conseguido.
7. Tenga en todo momento planes preparados de contingencia para emplear en el momento necesario.

## **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Como se sabe los sistemas de evaluación del desempeño posee efectos sobre el comportamiento de los individuos.

### **Propósitos de la Evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño es útil a diversos propósitos de las organizaciones. Tales como:

1. Le sirve a los gerentes para tomar decisiones de recursos humanos generales, tales como ascensos, despidos, etc.
2. Identifican los requerimientos de capacitación y de desarrollo, es decir señalan las habilidades del empleado y del mismo modo las aptitudes que presentan y que son inadecuadas pero para las que se pueden desarrollar programas destinados a remediarlas.
3. Pueden emplearse como medidas con las que se pueden validar los programas de selección y desarrollo, es decir que los empleados recién contratados que presenten un pobre desempeño pueden ser identificados mediante la evaluación de desempeño; además la efectividad de los programas de capacitación y desarrollo se puede establecer evaluando cuán bien actuaron los empleados en su evaluación de desempeño.
4. Brindan retroalimentación a los empleados, acerca de la manera en que la organización percibe su desempeño.
5. Se emplean como la base para distribuir o repartir las recompensas.

Todos estos propósitos son importantes, pero claro como se sabe nuestro interés se encuentra centrado en el comportamiento organizacional, por tanto pondremos especial énfasis en la evaluación de desempeño en su papel de mecanismo para brindar retroalimentación y como uno de los determinantes de la distribución de las recompensas.

### **Evaluación del desempeño y la motivación**

Un componente vital del modelo de las expectativas (tratado en el capítulo 5) es el desempeño, específicamente los enlaces esfuerzo-desempeño y desempeño-recompensa.

En dicho modelo se define el desempeño como la evaluación del desempeño del individuo. Para maximizar la motivación, los individuos requieren percibir que el esfuerzo que pone en práctica trae como consecuencia una evaluación favorable, que a su vez traerá para el empleado una recompensa apreciada.

De acuerdo con este modelo, los objetivos que los empleados esperan alcanzar no se encuentran claros, si los criterios para medir los objetivos son vagos y si los empleados no pueden confiar en que sus esfuerzos llevarán a una evaluación que los satisfaga sobre su desempeño o consideren que habrá una retribución que igualmente no cumpla con sus expectativas por parte de la organización cuando consigan cumplir con los objetivos, se puede esperar que las personas trabajen notoriamente por debajo de su potencial.

### **Lo que se evalúa**

Si observamos lo que la gerencia evalúa obtendremos tres grupos más populares de criterios que son:

- 1. Resultados de tareas individuales:** La gerencia debe evaluar los resultados de las tareas que realiza el empleado. Empleando los resultados de las tareas, un gerente de planta podría ser evaluado usando como base criterios como unidades producidas por día de trabajo, derroche que se genere y los costos de producción.
- 2. Conducta:** Es una tarea difícil identificar los resultados específicos que pueden ser atribuidos de manera directa a las acciones de un trabajador de la organización. Esto se acentúa aún más en los puestos administrativos e individuos cuyas asignaciones de trabajo son parte intrínseca del esfuerzo de un grupo; en esto último, el desempeño del grupo se puede evaluar, pero podría ser dificultoso o hasta imposible de identificar de manera clara la contribución de cada integrante del grupo. En dichos casos la gerencia puede evaluar el comportamiento o la conducta que presente el empleado.
- 3. Rasgos:** Este es el conjunto más débil de criterios, pero es muy usado por las organizaciones hasta en la actualidad. La debilidad de sus criterios se debe a que se encuentran más alejados del desempeño real del trabajo mismo; dicho de otra manera rasgos como ser leal, poseer amplia experiencia, ser honrado, etc. podrían estar o no muy relacionados con los resultados positivos de la tarea, sin embargo dichas características con frecuencia son empleadas en las organizaciones como criterios para evaluar el nivel de desempeño.

## El encargado de llevar a cabo la evaluación

Por costumbre la gerencia es el encargado de realizar la evaluación del desempeño de los empleados o subordinados, porque sobre ellos recae la responsabilidad del desempeño de los trabajadores. Sin embargo otros individuos podrían realizar de manera más óptima este trabajo.

- a. **Superior inmediato:** La mayor parte de las evaluaciones de desempeño en los niveles inferiores y medias de las organizaciones se realizan por el jefe inmediato del empleado; no obstante en algunas organizaciones están advirtiéndose de las desventajas de emplear esto.
- b. **Autoevaluación:** Se refiere a que los empleados realicen su propia evaluación; esto es compatible con la autodirección y la facultación. Además de la autoevaluación se consiguen altas calificaciones de los mismos empleados; por lo general disminuyen las defensas de los empleados sobre el proceso de evaluación, son grandes herramientas para estimular las discusiones del desempeño del trabajo entre los empleados y sus superiores. No obstante la Autoevaluación posee valoraciones exageradas y prejuicios egoístas, además se encuentran en desacuerdo con las evaluaciones de los superiores. Por todo esto es quizá preferible emplear las autoevaluaciones en el desarrollo que para propósitos de evaluación.
- c. **Compañeros:** Constituye una de las fuentes más confiables que brinda información de la evaluación, esto porque los compañeros se encuentran muy cerca de la acción. Mediante ella se consigue muchos juicios independientes. Sin embargo presenta una clara desventaja, en el sentido que los compañeros pueden sentirse o verse afectados por la negativa de los compañeros al evaluarse uno al otro y por los prejuicios que se encuentran basados en la amistad o en la animadversión.
- d. **Subordinados inmediatos:** Las evaluaciones de los subordinados inmediatos pueden brindar una información precisa y detallada sobre el comportamiento del gerente, esto porque generalmente los evaluadores se encuentran en contacto con el evaluado. Pero aquí surge un problema que es el temor a la represalia por parte de los jefes que reciben evaluaciones negativas; una solución clara es que las evaluaciones se realicen de manera anónima, así se asegura que ellas se ajusten a la realidad.

- e. **Enfoque amplio:** Se constituye en el método más moderno. Brinda retroalimentación del desempeño desde el círculo completo de contactos diarios que un empleado posee. La gran parte de las organizaciones recoge de 5 a 10 evaluaciones por empleado.

El atractivo de este método es que se ajusta correctamente a las organizaciones que poseen equipos, que propician el involucramiento del empleado y han introducido programas de ACT.

Este tipo de evaluaciones se apoyan en la retroalimentación de los compañeros, clientes y subordinados, en este sentido las organizaciones esperan brindar a todos ellos un sentido de participación en el proceso de revisión y así obtener lecturas más exactas acerca del desempeño del empleado.

**Métodos de evaluación del desempeño:** Entre ellos tenemos:

- a. **Ensayos escritos:** Es el método más extenso de evaluación. Consiste en escribir una narración en la que se describen las fortalezas, las debilidades, el desempeño pasado, potencial y sugerencias para el mejoramiento del empleado. No necesita de formas complejas o de un entrenamiento fuerte para llevarlo a cabo. Los resultados que se obtienen con este método frecuentemente reflejan la capacidad del escritor. La buena o mala evaluación puede estar determinada por la habilidad de la escritura del evaluador y por el nivel real de desempeño del empleado.
- b. **Incidentes críticos:** Este método enfoca la atención del evaluador en los comportamientos claves que hacen la diferencia entre ejecutar un trabajo de manera efectiva y hacerlo ineficazmente. Es decir el evaluador redacta anécdotas que describen lo realizado por el empleado que haya sido específicamente eficaz o no. La clave de este método es que únicamente se mencionan los comportamientos específicos, pero no las características de la personalidad que son definidas de manera vaga. Los incidentes críticos brindan un gran conjunto de ejemplos a partir de los cuales se pueden mostrar al empleado aquellos comportamientos que son deseables y los que requieren de una mejora.
- c. **Escalas Gráficas de evaluación:** Tradicionalmente las escalas determinan cinco puntos, de modo que un factor como el **conocimiento del trabajo** puede ser calificado de 1 (que el individuo se encuentra pobremente informado sobre los deberes del trabajo) a 5 (conocimiento completo o amplio de todas las fases del

trabajo). Estas escalas son muy populares por el hecho que requieren menos tiempo en su elaboración y puesta en práctica, además permiten un análisis y una comparación cuantitativa.

Una desventaja clara de este método consiste en que no brindan la profundidad de la información que los métodos tratados anteriormente.

**d. Comparaciones Multipersonales:** Evalúan el desempeño de un individuo contra el desempeño de uno o de otros más. Constituye un instrumento de medición relativa. A su vez comprende una serie de comparaciones entre las que se encuentran las más populares:

- **Clasificación del orden en el grupo:** Este método coloca a los empleados en una clasificación particular como los cuarteles. Cuando es empleado por los gerentes para evaluar a los empleados, los gerentes deben vérselas con todo los subordinados. En consecuencia si un evaluador posee 15 subordinados, únicamente 3 de ellos pueden estar en la parte superior y, por lo tanto cuatro deben estar relegados a la parte inferior.
- **Clasificación personal o individual:** Este método consiste en ordenar a los empleados del mejor al peor.
- **Comparación por pares:** Este método compara a cada uno de los empleados con cada uno de los demás empleados y asigna una calificación resumida que se encuentra basada en el número de calificaciones superiores que el empleado consigue. Este método puede convertirse en difícil de manejar cuando se compara a demasiados empleados.

Todas estas comparaciones pueden combinarse con uno de los otros métodos para que así se combinen lo mejor de los estándares absolutos y relativos.

### **Problemas potenciales**

La evaluación del empleado será distorsionada en la medida en que se encuentren presentes los siguientes factores:

- a. Error de Indulgencia:** Consiste en la tendencia a evaluar una serie de empleados muy alto, que se da cuando los evaluadores son positivamente indulgentes; o muy bajo, que se da cuando los evaluadores son negativamente indulgentes. Si todos los empleados

de una organización fueran evaluados por la misma persona, no existirían problemas. Aunque existiera un factor de error, este sería aplicado de manera equitativa a todos. La dificultad aparece cuando existen diferentes evaluadores cada uno con diferente error de indulgencia realizando juicios.

- b. Criterio único:** El trabajo que normalmente realiza un empleado en la organización, se encuentra formado por muchas tareas. Si el desempeño en este trabajo fuera evaluado por un solo criterio de medición se obtendría como resultado una evaluación limitada de ese trabajo. Por lo tanto los empleados solamente enfatizarían en ese único criterio a expensas de los demás factores importantes que el trabajo comprende.
  
- c. Error de Halo:** Se refiere a la tendencia de un evaluador a permitir que la evaluación de una persona en relación con una característica influya en la evaluación de dicho individuo en relación con otras características.
  
- d. Error de parecido:** consiste en dar especial consideración a las cualidades que el evaluador percibe en él mismo cuando se encuentra evaluando a los demás. Este error podría eliminarse si el mismo evaluador calificara a todos los individuos en la organización. No obstante, la confiabilidad de los evaluadores se deteriora cuando varios de ellos emplean sus propios criterios de parecido o similitud.
  
- e. Baja Diferenciación:** Los evaluadores pueden ser calificados como:
  - Altos diferenciadores, que usan toda o gran parte de la escala. Ellos por lo general emplean la información hasta el límite máximo y en consecuencia se encuentran mejor capacitados para establecer perceptualmente las anomalías y contradicciones; o
  - Bajos diferenciadores que emplean un rango limitado de la escala. Ellos por lo general ignoran o suprimen las diferencias y perciben el universo como algo más uniforme de lo que es. Las evaluaciones que ellos realizan requieren ser inspeccionadas con mucho cuidado; los individuos que trabajan con un bajo diferenciador poseen una alta probabilidad de ser evaluadas significativamente de forma más homogénea de lo que son en realidad.

- f. **Forzar la información para adaptarla a los criterios que no se encuentran relacionados con el desempeño:** Es un método muy usado. Consiste en que la evaluación formal tenga lugar después de que se ha determinado la manera en que se ha estado desempeñando un individuo. Reconoce que las decisiones subjetivas, aunque éstas sean formales, con frecuencia se toman antes de que se haya reunido la información objetiva que sustente dichas decisiones. Por ejemplo si un evaluador considera que la evaluación se debe encontrar basada no en el desempeño, sino en la experiencia pasada del individuo, probablemente ajustará de manera inconsciente cada evaluación de desempeño para nivelarla con la experiencia pasada del empleado.

### **Técnicas para acabar con los problemas**

Se pueden realizar determinadas acciones para acabar con gran parte de los problemas que se han analizado en el punto anterior. Como:

- a. **Empleo de criterios múltiples:** Como se explicó anteriormente la gran mayoría de los trabajos comprenden un conjunto de diversas cosas por realizar; en consecuencia todas las actividades relevantes que llevan a un desempeño alto o bajo deben ser evaluadas.
- b. **Documentar los comportamientos de desempeño en un diario:** es decir se debe mantener en un diario los incidentes críticos determinados de cada uno de los empleados, de esta manera cuando se lleven a cabo las evaluaciones éstas serán más precisas, es decir se ajustarán más a la realidad.
- c. **Poner énfasis en los comportamientos en vez que en los rasgos**
- d. **Emplear varios evaluadores:** Esto porque a medida que el número de evaluadores aumente, la probabilidad de conseguir información más precisa aumenta.
- e. **Evaluar selectivamente:** Esto quiere decir que los individuos que realizan las evaluaciones deberían evaluar únicamente las áreas en las que posean cierta experiencia.
- f. **Entrenar a los evaluadores:** Formar evaluadores se convierte en una alternativa para los casos en que no se encuentre un buen evaluador;



Se ha comprobado que de esta manera se obtienen evaluadores que califiquen de manera más exacta.

**g. Brindar a los empleados el proceso adecuado:** El concepto de proceso adecuado puede ser aplicado a las evaluaciones para aumentar la percepción de que los empleados son tratados de manera justa. Un proceso justo se caracteriza por:

1. Brindar adecuada información a los individuos acerca de lo que se espera de ellos.
2. Cualquier evidencia que se presente de violación es expuesta en una audiencia imparcial para que así los individuos afectados puedan defenderse y responder.
3. La decisión final se encuentra basada en la evidencia y se encuentra libre de todo prejuicio.

Existe mucha evidencia de que los sistemas de evaluación frecuentemente atentan contra el proceso adecuado de los empleados al brindarles retroalimentación de manera muy esporádica y relativamente general, brindándoles información

## RESUMEN

Uno de los temas de gran importancia para los gerentes y que además es de mucha preocupación de ellos es aplicar correctamente las prácticas de selección de personal en sus organizaciones, determinará quién será contratado, es decir definirá al candidato que cumple con el perfil que se requiere para un determinado puesto.

El empleo de los instrumentos adecuados de selección aumentará la posibilidad de que la persona elegida sea la adecuada, es decir que sea un individuo competente para hacerse cargo del puesto.

Como es lógico cuando no son empleadas de manera correcta, el desempeño que presente la persona seleccionada podría no cumplir con las expectativas, y de esta manera podría ser no satisfactorio.

Otro tema tratado en este capítulo y que de igual manera es muy importante, es lo referente a los Programas de capacitación y desarrollo, que pueden afectar en el comportamiento en el trabajo ya sea optimizando las habilidades necesarias para que el empleado culmine con éxito su trabajo. Un aumento en la capacidad mejora el potencial (que depende en gran medida de la motivación) del trabajador para tener un desempeño positivo para la organización.

Otro efecto positivo que posee la capacitación es que como es lógico es que al convertirse en una práctica constante en la organización va a permitir que el empleado aumentar su propio nivel de eficiencia.

Si se desarrolla de manera adecuada los puntos anteriores lo que se obtendrá será en gran medida una evaluación de desempeño positiva del empleado. Pero ¿qué busca una evaluación de desempeño? Pues busca evaluar con precisión la contribución del desempeño individual, de esta manera esto servirá como base en la toma de decisiones relevantes de la organización.

## CUESTIONARIO

1. ¿En que consiste el análisis del puesto?
2. ¿Cuales son los métodos más completos para analizar un puesto?
3. ¿Cuáles son las herramientas de selección?
4. ¿En que consisten los programas de capacitación y desarrollo?
5. ¿Con que propósito evaluamos el desempeño?
6. ¿Qué buscamos evaluar?
7. ¿Cuáles os los métodos para evaluar el desempeño?
8. ¿En que consiste el error de halo?
9. ¿Cómo se evalúa el desempeño en equipos?
10. ¿Cuáles so las técnicas para acabar con los problemas?

## **CASO: SELECTOR: HERRAMIENTA AUTOMATIZADA PARA LA GESTIÓN DE LOS R.R.H.H.**

Hoy en día es normal escuchar la afirmación ¡se esta en la sociedad de la información! Ello es así, debido a los avances en el desarrollo de las tecnologías de las telecomunicaciones y de la informática. Para el desarrollo organizacional, estas dinámicas en el Entorno, plantean la necesidad de ser transformadas de manera inmediata.

En el desarrollo de las telecomunicaciones y de la informática, la velocidad, la flexibilidad y la conectividad están implicadas, así como las Organizaciones que también operan con información, cabría entonces preguntarse, ¿cómo hacer que estos efectos sean positivos?, depende precisamente de la capacidad gerencial con que se cuente, entre otros factores, es decir, esa capacidad que tiene el ser humano de crear y de hacer.

El Banco Popular de Ahorro se erigió pionero en las transformaciones del trabajo manual a la humanización de este a través del desarrollo informático y de las comunicaciones, en el año 1996 se comenzó a potenciar el primer sistema (SIBPA) que rápidamente se extendió a todas nuestras dependencias. Hoy contamos con moderna tecnología que permite al trabajador bancario realizar de forma más eficiente sus funciones.

Es objetivo del presente trabajo mostrar un Módulo Informático para la Selección y Diagnóstico del Personal, que cubra las necesidades del psicólogo y otros especialistas, así como la eliminación de una serie de problemas relacionados con el almacenamiento y procesamiento de la información, con la factibilidad del análisis posterior una vez hecho la evaluación psicológica y la necesidad de tomar los datos del ingreso del candidato como punto de partida de todo análisis posterior, dado por la integración de este con otros módulos al cual brinda información y de los que pueda nutrirse.

### **DESARROLLO**

La selección de nuevos candidatos es un proceso clave para lograr el éxito organizacional, es determinar cuál individuo será el más adecuado para ocupar un puesto o cargo en la entidad, es integrar las necesidades presentes y futuras de la empresa con las exigencias y aportes de un sujeto de manera que se logre le evolución armónica, es un proceso técnico administrativo mediante el cual la entidad busca, examina e incorpora a determinado puesto o cargo, personas idóneas.

Uno de los objetivos más importantes dentro de cualquier entidad es la selección de personal de nuevo ingreso, pues por este medio se captan profesionales portadores de cualidades que permitan asegurar el futuro del organismo. Así como también evaluar, analizar y reflexionar sobre cada rango,

parámetro, cada percentil en busca del diagnóstico más acertado en la proyección de la gestión del recurso humano.

Llevar a cabo tales objetivos se convierte en una ardua tarea cuando hay que consultar y procesar grandes volúmenes de información de forma manual o cuando existe una herramienta que al no estar integrada con otros módulos conlleva a la duplicidad de datos que hay que consultar con otros especialistas para su conocimiento.

### **Diseño del Sistema**

Para el desarrollo del trabajo se tomó como base un estudio profundo realizado en los Departamentos de Recursos Humanos de las Direcciones Provinciales del Banco Popular de Ahorro. Donde participó un grupo de trabajo formado por un especialista en Gestión de los Recursos Humanos, un graduado universitario en adiestramiento y un informático que se encargó del análisis del sistema y su programación.

El estudio partió de un análisis profundo del desarrollo de todas las funciones del especialista en la selección, diagnóstico y contratación del personal, se estudiaron los sistemas automatizados en la gestión de los Recursos Humanos que están en actual explotación, determinando sus limitaciones y sus aspectos de carácter positivo, de igual forma se analizaron detalladamente todos los procesos manuales que en esta área se ejecutan.

De igual forma se realizó un análisis detallado de los flujos de datos que entran y salen del departamento y que tienen relación con el objeto de nuestro estudio, ya sean los que se intercambian con otras áreas de la entidad y con otros entes externos, entiéndase Sucursales, Oficina Central u otras empresas del territorio.

En la realización del análisis se utilizaron varias formas para recopilar la información necesaria sobre aspectos tales como: ¿Qué aspectos debía recoger el nuevo sistema a desarrollar?, ¿Cuáles son los flujos de datos existentes en el área que se analiza?, ¿Qué desearía el usuario final que diera como información de salida el nuevo sistema?, entre otras interrogantes.

Los principales métodos utilizados para recolectar la información necesaria que nos permitiera conocer con profundidad el funcionamiento de la Selección, Diagnóstico y Contratación del Personal en el Departamento de Recursos Humanos y todas las funciones que en esta área específica se realizan en función de proponer un sistema que les agilizará son:

- **Análisis Documental:** Se utilizó para seleccionar las ideas informativamente relevantes de los documentos que existen en el departamento con el fin de expresar su contenido sin ambigüedades para recuperar la información en ellos contenida.
- **Entrevista estructurada y no estructurada.**
- **Observación:** Esta se llevó a cabo de tres maneras básicas. Primero, observar a una persona o actitud sin que el observado se de cuenta,

este tipo de observación no fue de gran importancia puesto que con ella resulta casi imposible reunir las condiciones necesarias. Segundo, observar una operación sin intervenir para nada, pero estando la persona observada enteramente consciente de la observación. Por último observando y estando en contacto con las personas observadas. La interacción en estos casos casi siempre consistió simplemente en preguntar, respecto a una tarea específica, una explicación, etc.

- **Diagrama de flujo:** Este método se utilizó por parte del equipo para ver realmente como funcionaba el proceso completo.
- **Trabajo en Grupo:** Se utilizó para hacer reflexiones colectivas de los diferentes aspectos que se iban reestructurando.

### **Características que deben cumplir los Sistemas Informáticos en la gestión de Recursos Humanos a criterio de autores**

#### **1. Cubrir las necesidades del especialista en la Selección y Contratación del Personal dentro del departamento de Recursos Humanos.**

Facilitar el trabajo de los especialistas aumentando la factibilidad para análisis posteriores, así como la fidelidad de la información al reducirse al máximo la duplicidad de la misma.

#### **2. Flexibilidad:**

La flexibilidad es uno de los principales problemas de los Sistemas de Recursos Humanos actuales. Es por esto que los sistemas del presente siglo deberán ser lo más paramétricos posibles: el sistema debe permitir que sean los usuarios finales los que modifiquen todo aquello que es sujeto de cambio sin necesidad del personal especializado. Por ejemplo, cualquier modificación que se quiera realizar a los datos almacenados en el sistema se le debe permitir realizarla a los funcionarios del Departamento de Recursos Humanos, todo esto sin la participación de funcionarios expertos en informática que modifiquen el sistema. También es importante que el sistema permita la realización de múltiples consultas no planificadas, para lo cual debe contar con herramientas adecuadas para tal efecto.

#### **3. Modular:**

Es muy importante que este módulo pueda integrarse, pero esto no debe significar que sean totalmente dependiente de otro o viceversa, queriendo esto decir que la integración no debe obligar a la dependencia del funcionamiento.

#### **4. Seguridad:**

Se aborda de seguridad en términos de usuarios, de integridad de los datos y de acceso a la base de datos. Debe permitir definir, a qué opciones del sistema y a realizar qué operaciones, tiene derecho cada usuario. Además debe contener internamente los controles necesarios sobre los datos y brindar las pistas de auditoria suficientes para monitorear el sistema. La base de

datos deberá brindar herramientas de recuperación de los datos en casos de contingencia, además de la seguridad propia de la misma.

Este punto presenta vital importancia si se tiene en cuenta que los nuevos sistemas tienden a estar en manos cada vez de más usuarios. Antes todo era filtrado por el Departamento de Procesamiento de Datos, al que llegaba toda la información, y era debidamente filtrada por múltiples procesos de validación. Hoy la información puede ser ingresada desde muchas oficinas, inclusive desde una casa de habitación vía INTERNET, por eso es tan necesario el aspecto de la seguridad.

#### **5. Integración:**

Esto quiere decir que los módulos deberán estar perfectamente interrelacionados entre sí. La información que se ingresa en un módulo deberá afectar de forma inmediata a todos los demás módulos del sistema, contrariamente: no se debe permitir modificar, agregar o eliminar información que afecte negativamente cualquier otro módulo.

Además, los datos relevantes de todos los módulos deberán estar disponibles para los demás. Una verdadera integración evita la duplicidad de los datos, disminuye y simplifica los trámites, disminuye la posibilidad de errores, evita el gasto de papel y potencia la actividad de la administración del recurso humano.

Así como que permita la adición de nuevos módulos que pudieran estar vinculados con los ya existentes.

El módulo para la Selección, Diagnóstico y Contratación del Personal que hoy describimos en este trabajo cumple con los 5 aspectos relacionados anteriormente es decir, cubre todas las necesidades de los especialistas, es flexible, modular, es seguro y además puede integrarse al resto de los módulos que se proveen en el conjunto del sistema .

#### **Módulo Propuesto**

Con el nuevo módulo a cada persona que llegue a la entidad solicitando ser evaluada como posible candidato a ocupar un puesto o plaza determinada dentro de la entidad se procederá a llenar una planilla de solicitud de empleo la que recoge los principales datos del solicitante, datos que también se le recogen a los ya empleados (Hoja de vida (ver Anexo 1)), con vistas a ser presentados como candidatos a un puesto o cargo a cubrir, de los no aceptados se almacenan algunos de sus datos para el caso en que se presente nuevamente en la entidad solicitando empleo.

Una vez que los datos se encuentran archivados se podrá realizar una búsqueda de los candidatos que mejor se adapten a las necesidades del puesto de trabajo, atendiendo a diferentes requisitos como: edad, sexo, estado civil, cercanía a la instalación, nivel de escolaridad, idiomas que conoce, profesión u oficio, experiencia en el ramo y desarrollo de diferentes aspectos psicológicos. Como resultado de la búsqueda se obtiene un reporte

con los datos generales de aquellos candidatos que cumplen con los requisitos establecidos. Será tarea de la Comisión de Ingreso al Empleo, con los resultados obtenidos, seleccionar entre los candidatos cuál será el ideal para ocupar la plaza a cubrir luego del análisis que puede resultar del estudio previo por los especialistas.

Otras posibilidades que brinda el módulo que estamos proponiendo son las siguientes:

- Permite llevar un control del personal que se ha presentado en la entidad solicitando trabajar en ella y no ha sido aceptado, además de las causas por las que no fue incluido como candidato potencial.
- Se dispone en tiempo real de información relacionada con todos los empleados de la entidad, de los que aspiran a ingresar en ella y de los que han causado baja de la misma.
- Se puede consultar en todo momento la evolución que han tenido los cuadros y empleados dentro de la entidad en el tiempo, tomando en cuenta diferentes aspectos.
- Los directivos disponen de información en tiempo real sobre los recursos humanos lo que redundará en gran beneficio a la hora de tomar decisiones en lo que a Gestión de los Recursos Humanos compete, ya que el sistema le muestra en cada caso varias alternativas para que el decida cuál es la más adecuada.
- Con este sistema se elimina el tiempo que el especialista encargado de la Selección, Diagnóstico y Contratación del Personal dentro del Departamento de Recursos Humanos tarda en consolidar información que todos los meses manda al nivel central, pues al disponer de una base de datos actualizada de los trabajadores puede tener en todo momento información oportuna y con calidad.
- Están almacenados en una base de datos centralizada los datos de todos los trabajadores, lo que permite al interesado conocer al instante información relacionada con los Recursos Humanos de los empleados que laboran en cualquiera de las dependencias de la entidad.
- Es posible realizar búsquedas por diferentes parámetros y obtener información, por ejemplo: personas que conocen un idioma específico, por rango de edades, por cargos, por estado civil, en fin por cualquiera de los datos que el sistema recoge y almacena.

Como resultado de las facilidades señaladas anteriormente y de otras muchas que dispone el Módulo para la Selección, Diagnóstico y Contratación del Personal, el especialista encargado para esta función dentro del Departamento de Recursos Humanos puede centrarse en funciones que aporten más valor añadido tales como mejorar la formación, la gestión y la supervisión del rendimiento en todas las dependencias de la entidad.



## **Estructura del Módulo**

Para el funcionamiento del Módulo que presentamos se debe disponer de un Servidor de Bases de Datos, además de estaciones de trabajo. El acceso al sistema desde los departamentos se realizará a través de la red LAN y de la red WAN para las que se encuentran ubicadas en las sucursales.

El módulo propuesto cubre todas las necesidades en materia de recursos humanos de todos los niveles de la organización: operativos, mandos medios y alta dirección. Cada uno de estos niveles tiene requerimientos diferentes.

En los niveles operativos lo importante es cumplir la tarea, ser eficientes, minimizar los problemas, para los niveles intermedios o para los mandos medios lo esencial es la planeación y el control y para el nivel de alta dirección o gerencia lo más importante es la definición de estrategias y políticas.

El módulo está concebido para que funcione en una o varias estaciones de trabajo interactuando con un Servidor de Datos, donde se encuentra ubicada la base de datos que utiliza. Recibirá flujos de información de entrada y generará flujos de información de salida, los que constituyen la interacción del sistema con el medio ambiente.

### **Entradas y Salidas del Módulo**

Las entradas constituyen el enlace que une al módulo con el mundo y sus usuarios.

Para recopilar la información se concibieron numerosos documentos de entrada en forma de planillas de datos, los cuales contienen la generalidad de la información necesaria para el procesamiento. Dicho documento tienen un encabezamiento en el que aparece el logo y nombre de la entidad, el nombre del documento y un código precedido por la identificación del sistema. Fueron diseñados con el criterio de mostrar la mayor cantidad de información para que el encargado de llenarlos escriba lo menos posible y en la mayoría de los casos marque la información deseada.

De acuerdo a las circunstancias y los contenidos, las salidas pueden ser impresas o presentadas en pantalla. En este caso es de primordial interés y se ha dedicado gran esfuerzo en el diseño de las salidas por pantalla por el ahorro de papel que esto implica para nuestra institución, pero en todo momento se da al usuario del sistema la forma de seleccionar el medio por el cual quiere obtener la información de salida, por la pantalla o por la impresora. Los criterios fundamentales utilizados para la confección de los modelos de salida fueron similares a los empleados en el diseño de los modelos de entrada. En la parte superior un encabezamiento que contiene el nombre del módulo, el nombre del modelo de salida y las iniciales del sistema con el código del modelo.

El módulo brinda diferentes tipos de salidas: estadísticas, listados, gráficos, informes de gestión, etc. todas relacionadas con las funciones con que se esté trabajando. Además de las salidas estructuradas ya preestablecidas por el

sistema el usuario dispone de la facilidad de construir otras que el estime necesarias para su trabajo haciendo uso de las facilidades que el software le da al respecto utilizando los datos almacenados en la base de datos.

### **Tratamiento de Errores**

En la captación de los datos a través de todo el sistema existe una validación que no permite entrar datos no lógicos, además de verificar el dato tecleado y su existencia en los ficheros. En caso que se detecte un error o se intente realizar una operación no válida el sistema notificará el error con una ventana típica de Error o Alerta de manera correspondiente.

En cada pantalla de captación de datos se permite la rectificación en caso de que el usuario se halla equivocado al teclear la misma o se arrepienta de la opción seleccionada lo cual impide que se cometan errores a la hora de almacenar la información. También se evita lo más posible que el usuario teclee explícitamente el dato de entrada gracias a las facilidades del lenguaje y al uso de diferentes objetos gráficos, mediante los cuales el usuario se limita solamente a seleccionar el dato deseado eliminando la posibilidad de introducir información errónea.

### **Sistema de Ayuda**

Al módulo se le incorporará una ayuda de contenido la cual se activará presionando la tecla F1. Cuando se presione dicha tecla desde cualquier parte del sistema, se le presentará al usuario una ventana dentro de la cual se le brindan especificaciones sobre el contenido de la pantalla activa en ese instante, cada función que realiza dentro de ella y como debe ser la interacción con los datos que en ella se muestran. Una vez dentro de la ayuda se puede obtener información acerca de las demás opciones del subsistema en que se encuentre laborando o del sistema en general, con gran facilidad para la búsqueda. Además se dispondrá de una ayuda en línea, la cual se activa sobre cualquier objeto explicando brevemente la función que se realiza o la acción que se debe realizar cuando el objeto es una entrada de datos.

### **Requisitos Técnicos del Módulo**

El módulo se programó utilizando el Borland Delphi ver. 7.0 como lenguaje de programación y SQL Server ver. 7.0 como Sistema de Gestión de Base de Datos. Para instalar el sistema se necesita disponer de una red Lan, un Servidor de Bases de Datos con procesador Pentium 3 o superior, 512 MB de memoria RAM, 10 GB de disco duro y Wind2000 Advanced Server como Sistema Operativo. Se debe disponer además de al menos una estación de trabajo con procesador Pentium 2 o superior, 1 GB de disco duro como mínimo y al menos 128 MB de memoria RAM. Toda esta tecnología esta disponible hoy en la mayoría de las entidades de nuestro país, por lo que el aspecto tecnológico no constituye impedimento alguno para la explotación del sistema, ni se requiere de hacer nuevas inversiones y por ende incurrir en

costos adicionales para la generalización del mismo cuando se encuentre a punto para su explotación.

Cabe destacar que no necesariamente se debe tener una red Lan para poder explotar el módulo, pues con tener instalado en la misma estación de trabajo donde el se encuentre un servidor de Base de Datos Sql se resolvería esta situación, claro está siempre y cuando la estación cumpla con las características que debe cumplir el servidor (características expuestas en el párrafo anterior).

## **RESULTADOS**

Con el uso del Módulo Informático para la Selección del Nuevo Personal y utilizando una muestra amplia de empleados se obtuvieron los siguientes resultados:

- Automatización de un profesiograma fácil de trabajar por el especialista y de adaptarlo a su punto de vista.
- Facilidad para hacer una evaluación cualitativa más objetiva de los candidatos y un diagnóstico de los ya empleados.
- Rapidez en la obtención de los resultados de cada candidato.
- Adaptabilidad de los parámetros que se establecen en el sistema de selección.
- Elimina el exceso de almacenaje de documentos.
- Permite comparar resultados entre candidatos.
- Indica en qué aspectos necesita el trabajador o cuadro capacitarse.
- Le sugiere al director cómo está el potencial humano de su área o sucursal.
- Regula la proyección de la gestión del Recurso Humano a partir de un reclutamiento más objetivo.
- Permite hacer una evaluación más objetiva de la reserva.
- Más objetividad al hacer un cambio de puesto o cubrir una plaza.
- Un estadístico que recoge la cantidad de directivos y empleados por áreas, por escolaridad, dentro de la sucursal o provincia, niveles de dirección de cada cuadro y evaluación psicológica, todo con su correspondiente seguridad y privacidad de información.
- Es un valioso instrumento para la Comisión de Ingreso al Empleo que podrá apoyarse en la información que el sistema le brinda para sus análisis.
- Brinda la posibilidad al Departamento de Seguridad y Protección así como a los integrantes de la Comisión de Ingreso al Empleo de tener un conocimiento previo de persona a analizar.
- Mayor objetividad para promocionar a los empleados que opten por plazas de más desarrollo o remuneración.
- Se ahorra gran cantidad de tiempo, que en la actualidad se utiliza en el procesamiento y consolidación de información.

- Disponibilidad más rápida de información y en el momento oportuno que agiliza el proceso de toma de decisiones.
- Disponibilidad de salidas en forma de tablas y en formato gráfico fácil de comprender por los usuarios para análisis posteriores.
- Los datos almacenados son altamente confiables debido a los niveles de seguridad establecidos y a los controles de acceso.
- Se almacena información histórica que permite conocer datos de interés en determinadas circunstancias.
- Contribuye al ahorro de papel por realizar todo el intercambio de información por vía electrónica.
- Los datos tienen mayor alcance y profundidad.
- Es flexible, Modular y seguro.
- Insertar otras pruebas psicológicas.

Autores: Lic. Marcos Díaz Bastida, Lic. Miriam Gavilla Fernández.

## **Capítulo 14: La Cultura Organizacional**

### **Institucionalización: Antecesor de la cultura**

Hasta mediados de la década de los ochenta, las organizaciones eran, en su mayoría simplemente concebibles como un medio racional mediante el cual coordinan y controlan un grupo de gente. Tenían niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad y otras características similares. Pero las organizaciones son mucho más que eso, También tienen personalidades, como los individuos. Pueden ser rígidas o flexibles, difíciles o apoyadoras, innovadora o conservadoras

Es interesante que el origen de la cultura como una variable independiente que afecta las actitudes del empleado y el comportamiento se remonta a hace 50 años, a la noción de institucionalización que ocurre cuando una organización toma vida propia, aparte de las de sus fundadores o miembros.

Se valora por sí misma, no tan sólo por los bienes o servicios que produce; adquiere inmortalidad. Si sus metas originales dejan de ser relevantes, se redefine a sí misma.

La institución opera para generar un conocimiento común entre los miembros acerca de los que es un comportamiento apropiado, y fundamentalmente significativo. Cuando una organización se vuelve una permanencia institucional los modos aceptables de comportamiento por ellos mismos se vuelven evidente para sus miembros, entender lo que conforma la cultura de la organización y la manera en que se creó, se mantuvo y pudo aprenderse incrementará nuestra habilidad de explicar y predecir el comportamiento por ellos mismos se vuelven evidentes para sus miembros. Entender lo que conforma la cultura de la organización habilidad de explicar y predecir el comportamiento de la gente en el trabajo.

### **DINAMICA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

La cultura organizacional representa un patrón complejo de creencias, expectativas, ideas, valores, actitudes y conductas compartidas por los integrantes de una organización. La cultura organizacional incluye

- Comportamientos de rutina cuando las personas interactúan, con los rituales y ceremonias organizacionales y el lenguaje común utilizado.
- Las normas que comparten los grupos de trabajo de toda la organización.
- Los valores dominantes que mantiene la organización, por ejemplo la calidad del diseño.
- La filosofía que guía las políticas de la organización hacia los empleados y clientes.

- Las reglas del juego, para llevarse bien en la organización.
- El sentimiento o el clima que se transmite en una organización por la disposición física y la forma en que los integrantes interactúan con los clientes o con el personal externo.

Ninguno de estos componentes representa en forma individual la cultura de la organización. Sin embargo, tomados en conjunto reflejan y dan sentido al concepto de cultura organizacional que existe en diversos niveles. El nivel más profundo es el de las suposiciones compartidas básicas, que representan creencias sobre la realidad y la naturaleza humana que se dan por sentadas.

El siguiente nivel de cultura es el de los valores culturales, que representen creencias, suposiciones y sentimientos colectivos sobre cosas que son buenas, normales, racionales, valiosas, etc. Los valores culturales son muy diferentes en compañías distintas, en alguna los empleados estarán muy interesados en el dinero, mientras que en otras lo estarán en la innovación tecnológica o el bienestar del empleado. Estos valores tienden a persistir en el tiempo, incluso cuando cambian los integrantes de la organización.

El siguiente nivel es el de la conducta compartida, que incluye normas es más visible y, en cierta forma, más fácil de cambiar que los valores. La razón, al menos en parte, es que la gente tal vez no se halle consciente de los valores que la une.

El nivel más superficial de cultura organizacional está integrado por símbolos. Culturales que son palabras, además e imágenes u otros objetos físicos con un significa particular dentro de una cultura.

### **Una definición**

La investigación actual sugiere que hay siete características primarias que, en resumen, captan la esencia de la cultura de una organización:

1. Innovación y toma de riesgos.
2. Atención al detalle
3. Orientación a los resultados
4. Orientación hacia las personas
5. Orientación al equipo
6. Energía
7. Estabilidad

Cada una de estas características existe en un continuo de bajo a alto. De modo que la evaluación de la organización a partir de estas siete

características, permite bosquejar un cuadro mezclado de la cultura de la organización.

## **Funciones de la cultura**

La cultura primero posee un papel de definición de fronteras; es decir crea distinciones entre una organización y las demás. Segundo, transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización. Tercero, la cultura facilita la generación de un compromiso con algo más grande que el interés personal de un individuo. Cuarto, incrementa la estabilidad del sistema social ayuda a unir a la organización al proporcionar los estándares apropiados de lo que deben hacer y decir los empleados. Finalmente, sirve como un mecanismo de control y de sensatez que guía y moldea las actitudes y el comportamiento de los empleados.

El papel de la cultura como influencia en el comportamiento de un empleado parece ser cada vez más importante en la década de los noventa, el significado compartido proporcionado por una cultura fuerte asegura que todos apunten en la misma dirección.

## **DESARROLLO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

La cultura organizacional se forma como respuesta a dos retos sobresalientes a los que se enfrenta toda organización: 1) adaptación externa y la supervivencia y 2) la integración interna.

La adaptación externa y la supervivencia se relacionan con el modo en el que la organización encontrará un nicho y cómo hará frente a su ambiente externo en cambio constante. La adaptación externa y la supervivencia incluyen resolver los siguientes temas:

- Misión y estrategia: Identificar la misión principal de la organización; seleccionar estrategias para conseguir esa misión.
- Metas : Establecer metas específicas
- Medios: Determinar la forma de lograr las metas; los medios, incluyen seleccionar una estructura organizacional y un sistema de recompensas.
- Medición: Establecer criterios para medir cuan bien logran las metas las personas y los equipos.

La integración interna se relaciona con el establecimiento y el mantenimiento de relaciones de trabajo efectivos entre los integrantes de la organización. La organización interna incluye resolver los siguientes temas:

- Lenguaje y conceptos: Identificar métodos de comunicación; desarrollar un significado común para conceptos importantes.
- Límites de grupo y de equipo: Establecer criterios para la pertenencia a grupos y equipos.
- Poder y estatus: Determinar las reglas para adquirir, mantener y perder poder y posición.
- Recompensar y castigos: Desarrollar sistemas para estimular los comportamientos deseables y desanimar los indeseables.

Una cultura organizacional surge cuando los integrantes comparten conocimientos y suposiciones conforme descubren o desarrollan formas de hacer frente a los aspectos de adaptación externa e integración interna.

La cultura nacional, las costumbres y las normas de la sociedad del país en el que opera la empresa también forman parte de la cultura organizacional.

Los valores dominantes de una cultura nacional quizá se reflejan en las limitaciones que imponen a las organizaciones sus ambientes.

Las crecientes operaciones globales han obligado a tomar conciencia de que las diferencias de las culturas nacionales afectan en gran medida la eficacia organizacional. Las empresas multinacionales descubrieron que las estructuras y culturas organizacionales efectivas en una parte del mundo no lo son en otra.

### **Los valores culturales nacionales y las organizaciones:**

Geert Hofstede, científico social holandés, desarrolló una estructura de varias dimensiones culturales que puede usarse para comparar valores culturales nacionales. Una dimensión cultural en particular importante es la distancia del poder.

La distancia del poder se refiere al grado en que una sociedad estimula las distribuciones desiguales del poder entre la gente. En sociedades con baja distancia del poder se lleva a cabo más interacción entre las persona de diferentes clase sociales y se hay posibilidades de ascender de posición social con más facilidad.



Algunos efectos de la distancia de poder :	
Cultura de Alta distancia del poder	Cultura de baja distancia del poder
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta centralización y centro de atención en el orden</li> <li>• Jerarquías bien definidas, estables, Con muchos niveles</li> <li>• Gran número de personal de supervisión intercambio</li> <li>• Directivos paternalistas</li> <li>• Grandes diferencias de salarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Menos centralización</li> <li>* Organizaciones planas : menos niveles en la jerarquía</li> <li>* Uso de relaciones de</li> <li>* Directivos democráticos</li> <li>* Menores diferencias de salarios</li> </ul>

Estas características organizacionales conducen a diferencias importantes en la cultura organizacional. En las sociedades con alta distancia de poder podría esperarse un estilo más autocrático de manejo de las personas e incluso los empleados lo preferirían.

Una posibilidad para las empresas globales es que una cultura organizacional que se adapte a una sociedad no sea posible traslaparla con facilidad a otras.

**a) Jerarquía:** La mayor parte de las organizaciones muestran una estructura burocrática con El poder en la cima. Los empleados por debajo de los niveles superiores poseen poca autoridad.

**b) Formalidad:** A pesar de la necesidad de distancia y formalidad los empleados valoran las condiciones de trabajo en que los supervisores sean comprensivos. Admiran a los jefes que los tratan en forma calidad pero digna.

**c) Reglas y preceptos:** Es más probable que se obedezca a los gerentes que a una regla. Sin un vínculo emocional fuerte entre las personas se presenta la tendencia a no tomar en consideración las reglas.

## **MANTENIMIENTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

Las formas en las que opera y se administra una organización tendrán efectos, intencionales como intencionales sobre el mantenimiento o el cambio de la cultura organizacional. La organización contrata personas que en apariencia se adaptan a la cultura organizacional; luego, la organización mantiene su cultura

despidiendo a los empleados que de manera sostenida o evidente se desvían de la conducta y actividades aceptados.

Sin embargo, los métodos específicos para mantener la cultura organizacional son mucho más complejos que sólo contratar a las personas adecuadas y despedir a las que no se acoplan. Los reforzados más poderosos de la cultura de la organización son:

- 1) Que los directivos y los equipos presten atención, evalúen y controlen.
- 2) La forma en que los directivos reaccionen a los incidentes críticos y a las crisis organizacionales.
- 3) Modelar, enseñar y capacitar para las funciones administrativas y de equipos.
- 4) Selección, ascenso y despido de la organización.
- 5) ritos, ceremoniales e historias organizacionales.

Uno de los métodos más poderosos de mantener la cultura organizacional incluye los procesos y comportamientos a los que prestan atención los directivos y equipos, es decir, los acontecimientos que se observan y comentan. Resolver los asuntos en forma sistemática trasmite a los empleados señales poderosas sobre lo que es importante y lo que se espera de ellos.

**Reacciones frente incidentes y crisis:** Cuando una organización se enfrenta a una crisis, su manejo por parte de los directivos y los empleados revela mucho sobre la cultura. La forma en que se hace frente a la crisis refuerza la cultura existente o provoca el surgimiento de nuevos valores y normas que cambien la cultura.

**Modelamientos, enseñanza y asesoría:** Algunos aspectos de la cultura organizacional se comunica a los empleados por la forma en que los directivos desempeñan sus funciones. Además, los gerentes y equipos incorporan de manera específica mensajes culturales importantes a los programas de capacitación y a la asesoría cotidiana en el trabajo.

**Asignación de recompensas y estatus:** Los empleados también aprenden sobre su cultura organizacional a través del sistema de recompensas. Las recompensas y los castigos asociados a los diversos comportamientos transmiten a los empleados las prioridades y valores, lo mismo de los directivos como individuos que de la organización. El sistema de estatus de la organización mantiene ciertos aspectos de su cultura.

La distribución de privilegios demuestra que funciones y conductas considera la organización más valiosas. Sin embargo, es posible que una organización use

las recompensas y los símbolos de estatus en forma ineficaz e incoherente, si es así, pierde una gran oportunidad de ejercer influencia sobre su cultura, porque las prácticas de recompensas y la cultura se hallan vinculadas en la mente de sus integrantes. Algunas autoridades creen que el método más eficaz para influir sobre la cultura organizacional es a través del sistema de recompensas.

Contratación, selección, ascensos y despidos de las formas básicas en que mantienen las organizaciones una cultura consiste en el proceso de contratación.

Los ritos y ceremonias organizacionales son actividades o rituales organizados y planeados con significado cultura importante.

Los ritos y ceremonias que respaldan la cultura organizacional incluyen los de transición, descenso de posición, refuerzo e integración.

Muchas de las creencias y valores fundamentales de la cultura de una organización se expresan en forma de leyendas e historias que se convierten en parte de sus tradiciones. Estas historias y leyendas transmiten la cultura existente de los empleados mas antiguos a los nuevos, dan preeminencia a los aspectos importantes de esa cultura. Algunas historias permanecen largo tiempo.

## **CAMBIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

Los mismos métodos básicos utilizados para mantener la cultura de una organización pueden emplearse para cambiarla. La cultura se cambia mediante:

- 1) Cambios de las cosas a las que los directivos y equipos prestan atención.
- 2) Cambio de la forma en la que se enfrentan las crisis.
- 3) Cambio de los criterios para contratar nuevos integrantes.
- 4) Cambio de los criterios para ascensos dentro de la organización.
- 5) Cambio de los criterios para asignar recompensas.
- 6) Cambio de los ritos y ceremonias organizacionales.

El cambio de la cultura de la organización puede ser difícil y por lo menos dos preocupaciones justifican la precaución. Ha puesto en duda el hecho de que los valores muy enraizados, fundamentales de la cultura organizacional sean susceptibles de cambio. En este punto de vista, concentrar esfuerzos administrativos para cambiar conductas y procedimientos ineficaces tiene más

sentido que intentar cambiar la cultura organizacional. Además que el cambio en el comportamiento sólo operará si se base en la cultura ya existente.

Una segunda preocupación que justifica la precaución en el cambio cultural se refiere a las dificultades para evaluar con exactitud la cultura organizacional. La mayor parte de las organizaciones grandes y complejas en realidad cuenta más de una cultura.

## **EL DESEMPEÑO Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

Una suposición fundamental del cambio cultural afirma que la cultura de una organización y su desempeño o eficacia se relacionan en forma directa. La lógica para intentar un cambio cultural consiste en crear una organización más afectiva.

El término cultura fuerte quiere decir que la mayor parte de los directivos y empleados comparten un conjunto de valores y métodos de llevar a cabo negocios firmes.

Las culturas fuertes se asocian con un desempeño alto por tres razones. Primera, con frecuencia la cultura fuerte concilia estrategia y cultura. Esta conciliación se considera esencial para llevar a la práctica con éxito la estrategia empresarial.

Es decir, el grueso de quienes participan en la organización comparten las mismas metas y poseen algún acuerdo básico sobre la manera de obtenerlas. Por último, la cultura fuerte lleva al compromiso y la motivación del empleado. En este punto de vista, la cultura es determinante para establecer la dedicación al desempeño excelente que caracteriza a las organizaciones exitosas.

La cultura y el desempeño organizacional se relacionan aunque las pruebas acerca de la naturaleza exacta de esta relación son ambiguas.

### **La cultura como desventaja**

Desde el punto de vista del empleado la cultura es valiosa porque reduce la ambigüedad. Les dice a los empleados como hacer las cosas y lo que es importante. Pero aspectos de la cultura que pueden ser disfuncionales, en la eficacia de la organización.

## **Barrera contra el cambio**

La cultura es una desventaja cuando los valores compartidos no están de acuerdo con aquellos que favorecerán la efectividad de la organización. Es más probable que esto ocurra cuando el ambiente de la organización es dinámico. Cuando el ambiente pasa por cambios rápidos, la cultura fortificada de la organización pudiera ya no ser apropiada.

## **Barrera hacia la diversidad**

La contratación de nuevos empleados que a causa de la raza, el género, el grupo étnico u otras diferencias no son como la mayoría de los miembros de la organización, crea una paradoja. La gerencia quiere que los nuevos empleados acepten los valores culturales centrales de la cultura de la organización. De otra manera, no es probable que estos empleados se ajusten o sean aceptados. Pero al mismo tiempo, la gerencia quiere reconocer abiertamente y mostrar apoyo a las diferencias que estos empleados traen al lugar de trabajo.

Las culturas fuertes imponen una presión considerable para que se ajusten los empleados. Limitan el rango de valores y estilos que son aceptables.

Las organizaciones buscan fuera y contratan individuos diversos por las fortalezas alternativas que esta gente trae al lugar de trabajo. Sin embargo, estos comportamientos y fortalezas diversas probablemente disminuyan en las culturas fuertes conforme la gente trata de ajustarse. Las culturas fuertes, por tanto, pueden ser desventajas cuando en efecto eliminan aquellas fortalezas únicas que la gente de diferentes experiencias aporta a la organización. Además, las culturas fuertes pueden ser también una desventaja cuando apoyan el perjuicio institucional o se vuelven insensibles a la gente que es diferente.

## **Barreras contra las fusiones y adquisiciones**

En años recientes, la compatibilidad cultural se ha vuelto el interés principal. Aunque un estado financiero favorable y una línea de productos pudieran ser la atracción inicial de una posible adquisición, el hecho de que realmente funcione la operación o no parece que sobre todo tiene que ver con la forma como se integran las culturas de las organizaciones.

## **MANERAS DE MANTENER VIVA UNA CULTURA**

### **Selección**

La meta explícita del proceso de selección es identificar y contratar individuos que tengan los conocimientos, las habilidades y las destrezas para desempeñar con éxito los puestos dentro de la organización. Suele suceder puesto dado. La decisión final sobre quien es el contratado estará influida de manera significativa por el juicio que formule quien tome la decisión sobre lo bien que se integrarán los candidatos a la organización. Este intento de asegurar un acoplamiento adecuado, ya sea propósito o inadvertidamente, dará como resultado la contratación de personas que tiene los valores que en esencia son consistentes con aquellos de la organización, o cuando menos con una parte de esos valores, el proceso de selección proporciona información a los candidatos acerca de la organización, y si ellos perciben un conflicto entre sus valores y los de la organización, o cuando menos con una buena parte de esos valores.

El proceso de selección proporciona información a los candidatos acerca de la organización, y si ellos perciben un conflicto entre sus valores y los de la organización, pueden eliminarse ellos mismos del grupo de solicitantes, la selección, por tanto candidato anular el matrimonio si parece que habrá incompatibilidad. De esta manera, el proceso de selección mantiene la cultura de una organización al sacar aquellos individuos que pudieran atacar o minar sus valores centrales.

### **Alta gerencia**

Las acciones de alta gerencia también tienen un gran impacto en la cultura de la organización. Con lo que dicen y con su forma de comportarse los altos ejecutivos establecen normas que se filtran hacia a bajo a través de la organización.

### **Socialización**

Los nuevos empleados no están completamente adoctrinados en la cultura de la organización. Tal vez lleguen a perturbar las creencias y costumbres que ya están establecidos. La organización, por tanto, querrá ayudar a los nuevos empleados a adaptarse su cultural. Este proceso de adaptación se denomina socialización

La socialización puede conceptualizarse como un proceso formado por tres etapas: prearribo, encuentro y metamorfosis. La primera etapa abarca todo el

aprendizaje que ocurre antes de que un nuevo miembro se una a la organización. En la segunda, el nuevo empleado ve como es en realidad la organización y enfrenta la posibilidad de que las expectativas y la realidad puedan ser divergentes. En la tercera etapa, tienen lugar los cambios de larga duración. El empleado nuevo domina las habilidades requeridas para su trabajo, lleva a cabo con éxitos sus nuevos papeles y realiza los ajustes a los valores y normas de su grupo de trabajo. Este proceso de tres etapas tiene efecto en la productividad del trabajo del nuevo empleado, su compromiso con los objetivos de la organización y decisión final de quedarse en la compañía.

## RESUMEN

Podemos definir a la cultura organizacional como un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras. Es decir, la cultura organizacional es la percepción que se tiene de la organización en relación a sus valores, costumbres y hasta hábitos que se respiran y se viven en la empresa.

Cuando se introdujo la definición de cultura no se quiso dar a entender que todo era uniforme y todo era aceptado por todos. La cuestión es que existe una cultura dominante dentro de la organización y ella es la que se percibe como general, pero no limita a que existan otras detrás de ella, las subculturas. Es importante mencionarlas puesto que son frecuentes en las organizaciones y ocupan lugares importantes como en los departamentos o áreas geográficas.

Las organizaciones poseen su propia cultura organizacional y como tal se puede identificar por un valor que marque a la misma, este el valor central, es el que define a la organización y es el que domina a la organización, esto muestra que existen otros valores importantes dentro de la organización.

La cultura desempeña una multiplicidad de funciones dentro de las organizaciones. Primero podemos decir que resulta ser un delimitador fronterizo, es decir, nos diferencia de las demás organizaciones. Por otro lado, transmite un sentido de identidad hacia los empleados. Así mismo facilita la generación de un compromiso superior al interés individual. También incrementa la estabilidad del sistema social. La cultura organizacional sirve además para establecer estándares y como mecanismo de control; porque coloca las reglas de juego.

La definición de cultura no menciona que sea buena o mala, pero podemos darnos cuenta de los beneficios. La cultura intensifica el compromiso organizacional e incrementa la consistencia del comportamiento del empleado, porque reduce la ambigüedad y le dice a los empleados como hacer las cosas y cuales son importantes para toda la organización y para él mismo. Pero por otro lado se puede tornar disfuncional por los siguientes aspectos:

- 1) **Barrera contra el cambio:** Resulta una desventaja cuando los valores compartidos no están de acuerdo con aquellos que favorecerán la eficacia de la organización.
- 2) **Barreras hacia la diversidad:** La contratación de nuevos empleados que, a causa de la raza, el género, el grupo étnico u otras diferencias no son como la mayoría de los miembros de la organización, ello debe tomarse con sumo cuidado para no generar conflictos.
- 3) **Barreras contra la fusiones y adquisiciones:** Cuando se realiza una fusión o adquisición entre empresas es inevitable que se “enfrenten” las culturas de las distintas empresas; es necesario crear un clima apropiado para generar la integración



## CUESTIONARIO

1. ¿Cómo se caracterizan las organizaciones modernas?
2. ¿Cuáles son las diferencias entre las organizaciones antiguas y modernas y antiguas?
3. ¿Qué se entiende por cultura organizacional?
4. ¿Cómo afecta la cultura organizacional a la empresa y cuáles son sus funciones?"
5. ¿Cómo enfrenta el desarrollo la cultura organizacional?
6. ¿Cómo y cuando la cultura puede ser adversa al desarrollo de la organización?
7. ¿Cómo mantener vigente la cultura de una organización?
8. Describir bajo un supuesto una organización donde su cultura organizacional pueda alcanzar con mayor viabilidad el logro de sus metas
9. ¿Cómo aprenden la cultura los empleados?
10. ¿Cómo se forman las culturas organizacionales?

## **CASO: TEXTILES FABRICATO TEJICONDOR S.A.**

### **Antecedentes de la fusión**

Para dar inicio al tema de la fusión entre las empresas Antioqueñas: Fabrica de Tejidos del Hato (Fabricato) y Tejidos el Cóndor (Tejicóndor), es necesario tener en cuenta la crisis económica por la que atravesaron ambas en los inicios de la década del 90, como consecuencia de la apertura económica, cuyo fin era equilibrar la economía colombiana con la internacional y posibilitar el acceso al mercado de los países industrializados, lo que debería redundar en un aumento significativo de la productividad, en mayores estímulos a la inversión en tecnología y en un progreso de las regiones mas cercanas a los puertos.

Sin embargo, los efectos que se pretendían con la apertura económica, no se vieron en dicha década y esto tuvo especialmente en el sector textil unos resultados nefastos, debido a que no se contaba de una parte con una infraestructura tecnológica, económica y técnica apropiadas para afrontar el cambio, y de otra al incremento desmedido de las importaciones debido a la reducción arancelaria, lo que propició una inundación del mercado textil a través de diversas modalidades como el contrabando, el lavado de dólares y la subfacturación.

Esto tuvo como consecuencia una invasión de telas y prendas provenientes de varios países, a unos precios tan bajos que imposibilitaron a las textileras colombianas competir con ellos, “incrementando los inventarios del producto procesado”, es decir de las telas terminadas listas para la venta, y también obstaculizó el aumento de precios para compensar los costos en la industria textil.

Fabricato por ejemplo con el fin de mantener el nivel operativo sacrificó el margen de rendimiento en un esfuerzo por compensar la reducción del mercado interno, y algo similar ocurrió con Tejicóndor. Sucesos como los mencionados, fueron el inicio de una precipitación económica de estas dos empresas, que a finales de la misma década iniciaron una alianza estratégica, como mecanismo para afrontar las dificultades económicas, como estrategia de crecimiento y de optimización de recursos, para buscar su salvación.

En el mes de marzo del año 1999, el grupo de accionistas mayoritarios de ambas compañías aprueban su alianza estratégica, la cual es anunciada en julio. En agosto, inician la integración de sus oficinas y fuerzas de ventas no sólo en el país sino en México, Ecuador y Venezuela, y en diciembre se integran las Vicepresidencias y las áreas de Ventas, Producción, Planeación y Secretaría General.

En marzo del año 2000 deciden acogerse a la ley 550: “Por la cual se establece un régimen que promueva y facilite la reactivación empresarial y la reestructuración de los entes territoriales, para asegurar la función social de las

empresas y lograr el desarrollo armónico de las regiones y se dictan disposiciones para armonizar el régimen legal vigente con las normas de esta ley”. En octubre el Doctor Luis Mariano Sanín Echeverri presidente de Tejcóndor en ese momento, asume la presidencia integrada de las dos empresas.

En el mes de Abril del año 2001, el grupo de accionistas, que es el mismo en ambas empresas, iguala en proporción el número de las acciones que poseen en las dos empresas, y deciden integrar las Contabilidades, Tesorerías y los Departamentos de Costos y Sistemas, debido a la dificultad que representa el tener de forma independiente las dos empresas, sin que la decisión que se tome con respecto a una de ellas, afecte a la otra.

En julio de este mismo año luego de la aprobación por asamblea extraordinaria de los socios de cada compañía, surge una nueva empresa con el nombre de Textiles Fabricato Tejcóndor S.A., producto de la fusión de ambas organizaciones.

En este proceso, Fabricato es quien absorbe a Tejcóndor jurídicamente y ésta, desaparece sin liquidarse, pero tanto los activos como los pasivos de Tejcóndor siguen vivos, y de igual forma se respetarán y cumplirán todos los compromisos adquiridos con anterioridad a la fusión y es en agosto del 2001 que se protocolizó la escritura pública y se dio vida jurídica a Textiles Fabricato Tejcóndor S.A.

### **Incidencia en la cultura organizacional**

En la cronología de esta fusión se ha hecho referencia al aspecto comercial, económico y protocolario; sin embargo lo que tiene que ver con la integración de las culturas organizacionales de estas dos empresas y de sus empleados, que en el año 2003 son mas de 5.800, es algo que al representar uno de los puntos mas relevantes tanto en el proceso mismo de la fusión, como en los años posteriores a los cambios estructurales de la organización, merece ser tratado de una manera especial.

La cultura organizacional es el conjunto de hábitos y creencias establecidos a través de normas, valores, actitudes y expectativas compartidos por todos los miembros de la organización, es algo que se construye con el tiempo, sirve de enlace entre el pasado y el presente y que constituye “un sistema coherente de significados y representaciones mentales” que posibilita que los empleados se unan con respecto a unos objetivos y comportamientos que les son comunes a todos.

Por tanto la fusión de dos empresas tiene implicaciones directa en los comportamientos de los empleados tanto de la una como de la otra, porque significa abandonar las creencias y hábitos anteriores y acogerse a nuevas normas y valores, lo que genera inseguridad, expectativas diferentes y resistencias al cambio, en torno a esa nueva empresa que surge y que en este caso, es Textiles Fabricato Tejcóndor S.A.

Eso significa que todo proceso de fusión, recae directamente en los empleados de ambas compañías, por lo tanto es decisivo una buena planeación de los recursos humanos, ya que este tipo de procesos involucra las emociones y los sentimientos de todo el personal y “el éxito de una fusión solo será posible en el momento en que los empleados se apropien de ella, generen sinergia y se comprometan con el desarrollo de la nueva empresa”.

En relación con los empleados de Textiles Fabricato Tejicóndor S.A., ha sido un proceso difícil especialmente si se tiene en cuenta que un buen porcentaje del número de empleados, vienen con una antigüedad laboral superior a los 10 años, en los cuales además de la cultura de la organización respectiva que hubiesen introyectado y compartido, hay que tener presente también los vínculos que se generaron en esos años, en sus respectivas empresas. Encontrarse ahora entonces, al interior de la nueva cultura organizacional de Textiles Fabricato Tejicóndor S.A., ha implicado renunciaciones significativas en su quehacer, en sus relaciones informales, y ha generado inseguridad ante un posible despido, porque se han visto enfrentados a la realidad de una reubicación en sus puestos de trabajo y también a que en algunos de los cargos actuales, se encuentran dos personas desempeñando la misma labor, por lo que ha sido necesario dividir las funciones del mismo.

#### **Incidencia en el clima organizacional**

En consecuencia estos cambios en la cultura de la organización, se reflejan en forma directa en el clima organizacional, el cual tiene implicaciones directas y significativas no solo en la satisfacción de los empleados, sino en la productividad, en la calidad, en la eficiencia, en el éxito y la supervivencia de la empresa; porque el clima organizacional hace referencia a: “las percepciones compartidas por los miembros de una organización, respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo”.

La importancia del clima organizacional radica en que las personas toman decisiones y reaccionan frente a la realidad de la organización, no por ésta misma, sino por el modo como la perciben y se la representan. Por lo tanto una misma realidad empresarial, puede ser percibida de manera diferente por cada una de las áreas de la empresa y de los empleados, según su antigüedad en ella, su nivel de educación, género, etc. Es relevante entonces, conocer esa percepción colectiva de los empleados llamada “clima”, para entender sus acciones y reacciones.

El clima organizacional de Textiles Fabricato Tejicóndor S.A., ha representado cambios en la actitud de los empleados, ya que ésta no es solamente la resultante de los nuevos factores organizacionales producto de la fusión, sino que está directamente relacionada con la percepción que el trabajador tiene tanto de las nuevas estructuras, como de los procesos que están ocurriendo en

su medio laboral, lo cual es nuevo para unos y conocido para otros, en aspectos como el espacio físico, las labores desempeñadas, etc. pero igualmente extraño, en cuanto al gran número de compañeros de trabajo y algunos jefes que ingresaron a ejercer funciones de liderazgo, lo cual incide directamente en las relaciones informales y formales de Textiles Fabricato Tejcóndor S.A.

Es importante resaltar que este cambio a nivel psicológico, involucra emociones y sentimientos, que se reflejan en la motivación y en la satisfacción laboral, en el desempeño, lo que a su vez incide en la productividad. Se habla entonces de elementos que están interrelacionados, que hacen parte esencial y a la vez, son determinantes del clima organizacional.

Se desprende de lo anterior, la necesidad de que: antes, durante y después de los procesos de fusión, haya una sensibilización y acompañamiento adecuado a los empleados, que les posibilite adaptarse más fácilmente a los cambios que esta representa. Así, un buen proceso de sensibilización, puede ser facilitador en la consecución de unos resultados específicos, que propenden por el éxito de la fusión en este caso, de Textiles Fabricato Tejcóndor, representada en el bienestar, identificación y compromiso de sus empleados

Tomado de Poiésis la Revista Electrónica de Psicología Social FUNLAM. No. 7 Febrero 2004.

[http://www.funlam.edu.co/poiesis/Edicion007/poiesis7.dgomez.htm#\\_ftn7](http://www.funlam.edu.co/poiesis/Edicion007/poiesis7.dgomez.htm#_ftn7)

## Capítulo 15: Cambio Organizacional

### EL RETO DEL CAMBIO

El cambio organizacional a veces es difícil y costoso. A pesar de los retos, muchas organizaciones aplican los cambios necesarios con éxito. Las organizaciones adaptables, flexibles, tienen una ventaja competitiva sobre las que no lo son, la administración del cambio se ha convertido en uno de los principales centro de atención de las organizaciones eficaces de todo el mundo, en muchos aspectos la administración eficaz del cambio significa comprender y emplear muchos de los principios y conceptos importantes del comportamiento organizacional.

#### Presiones para el cambio

Tanto en las sociedades avanzadas, industrializadas, como en los países en desarrollo suceden cambios que provocan repercusiones significativas sobre las organizaciones. Muchas organizaciones tuvieron que llevar a cabo una reorientación radical, en ocasiones completa, en relación con la forma en que realizan negocios.

De la sorprendente variedad de presiones para el cambio que enfrentan las organizaciones, tres importantes:

- 1. Globalización:** Las organizaciones se enfrentan a una competencia global. El surgimiento de estas organizaciones globales, crea presiones sobre las compañías nacionales a fin de rediseñar, y a su vez, internacionalizar las operaciones. Ahora existen mercados globales para la mayor parte de los productos, pero para lograr competir con eficacia las empresas suelen transformar cultura, estructura y operaciones. Aunque las estrategias de globalización exitosas no son fáciles de poner en práctica, muchas organizaciones se han extendido con éxito fuera de sus mercados nacionales, en resumen la globalización de los mercados y otras presiones para el cambio afectan a los directivos y las organizaciones de todo el mundo.
- 2. Tecnología de la información y computadoras:** Para hacer frente a la competencia internacional hace falta flexibilidad, que con frecuencia no poseen las organizaciones tradicionales. Pero la revolución en la tecnología

de la información permite a muchas organizaciones desarrollar la flexibilidad necesaria.

La tecnología de la información comprende redes complejas de computadoras, sistemas de telecomunicaciones y mecanismos a control remoto, la tecnología de la información ejerce una influencia profunda sobre las operaciones organizacionales, las relaciones interpersonales, las relaciones de poder, el desarrollo de mercados y la puesta en práctica de estrategias. Algunos ejemplos de tecnología de la información que serán comunes en las organizaciones del futuro. Son el intercambio de información electrónica y el correo electrónico, ya se usan en muchas organizaciones. Con el tiempo, la mayor parte (si no es que todas) las organizaciones utilizarán estas tecnologías y otras aún mas avanzadas.

- 3. Naturaleza cambiante de la fuerza laboral:** Las organizaciones deben atraer empleados en un mercado laboral cambiante. El mercado del trabajo se vuelve más diverso en términos de género y procedencia étnica. Por lo tanto, las presiones por oportunidades iguales en las prácticas de contratación y en las decisiones de ascensos se mantendrán por algún tiempo en el futuro. Otras tendencias aumentan el reto para las organizaciones. La fuerza de trabajo eventual incluye trabajadores de medio tiempo, trabajadores por cuenta propia subcontratista y profesionales independientes contratados por compañías para hacer frente a retos inesperados o temporales.

La fuerza de trabajo esta cada vez mejor educada, menos sindicalizada y se caracteriza por valores y aspiraciones cambiantes. Aunque los valores y aspiraciones cambiantes no disminuyen la motivación para trabajar, continuarán afectando las recompensas que desean las personas del trabajo y el equilibrio que buscan entre el trabajo y otros aspectos de sus vidas. La calidad de vida en el trabajo representa el grado en que las personas están en posibilidad de satisfacer necesidades personales importantes a través del trabajo, y es una meta importante para muchos, si no es que para todos, los hombres y mujeres que trabajan. Los empleados desean condiciones de trabajo agradables, más importantes en las decisiones que afectan sus empleos e instalaciones de respaldo, como centros de cuidado de los hijos durante el día. Estas y otras expectativas de los empleados añaden presiones adicionales a las organizaciones y afectan la capacidad de competir con eficacia en el mercado laboral.

## **Características de los programas de cambio eficaces**

Es importante distinguir entre el cambio que inevitablemente ocurre en todas las organizaciones y el cambio que planean los integrantes de las organización. El cambio organizacional planeado representa una tentativa intencional de los directivos y empleados para mejorar el funcionamiento de grupos, equipos, departamentos, toda una organización en alguna forma importante.

Es necesario que el cambio provenga de interior de la organización y que la gente este consciente de la necesidad del cambio, que crea en el valor potencial de los cambios y que esté dispuesta a cambiar sus comportamientos con el fin de volver más efectivo el equipo o la organización. Cuando no existen estas creencias y comportamientos resulta difícil el cambio organizacional efectivo.

El cambio efectivo tiene que extenderse por toda la organización y apoyarse en una perspectiva de posibilidades que esté abierta a intentar cosas diversas en momentos diferentes.

## **CAMBIO EN TODA LA ORGANIZACIÓN**

Para que el cambio sea exitoso debe darse en toda la organización.

**El modelo de sistemas del cambio** describe la organización a manera de seis variables que se afectan en forma recíproca y podrían servir de centro de atención del cambio planeado: la gente, la cultura, la tarea, la tecnología, el diseño y la estrategia.

\_ **La variable de la gente** se aplica a las personas que trabajan para la organización, incluyendo sus diferencias individuales personalidades, actitudes, percepciones, atribuciones, necesidades y motivos.

\_ **La variable de la cultura** refleja las creencias, valores, expectativas y normas compartidas de los integrantes de la organización.

\_ **La variable de la tarea** incluye la naturaleza del trabajo en sí: es simple o complejo, novedoso o repetitivo, estandarizado o único.

\_ **La variable de la tecnología** abarca los métodos y técnicas de solución de problemas utilizados y la aplicación del conocimiento a diversos procesos organizacionales. Incluye el empleo de la tecnología de la información y otros sistemas de automatización, procesos de manufactura, herramientas y técnicas.

\_ **La variable del Diseño** es la estructura organizacional y sus sistemas de comunicación, control, autoridad y responsabilidad.



\_ **La variable de la estrategia** abarca el proceso de planeación de la organización consiste en actividades que se llevan a cabo para identificar las metas organizacionales y preparar planes específicos para adquirir, asignar y emplear recursos con el fin de lograr esas metas.

Estas seis variables son muy interdependientes, un cambio en cualquiera de estas variables da como resultado una alteración en una o más de las otras. Todo cambio se da dentro de una cultura organizacional determinada capaz de respaldarlos o resistirse a ellos. El cambio en sí mismo quizá modifique o refuerce la cultura existente. Una ventaja de un enfoque de sistemas al cambio organizacional es que ayuda a los directivos y empleados a pensar en esas relaciones mutuas.

### **Perspectiva de contingencia**

Existe desacuerdo sobre las mejores formas de lograr el cambio organizacional. Pues lo que funciona en una organización no dará resultado por necesidad en otra estamos a favor de una perspectiva de contingencia, que no reconoce un enfoque único y aislado del cambio y mantiene que ningún enfoque será efectivo bajo todas las circunstancias, conduce directamente a la necesidad de un diagnóstico preciso del funcionamiento y los problemas organizacionales. Antes de cambiar algo en forma efectiva, hace falta comprenderlo.

### **Diagnóstico organizacional**

Es totalmente esencial como punto de partida para el cambio planeado. En el diagnóstico organizacional deben seguirse cuatro pasos básicos:

1. Reconocer e interpretar el problema y evaluar la necesidad del cambio
2. Determinar la disposición y capacidad de la organización para el cambio
3. Identificar los recursos administrativos y de la fuerza laboral y sus motivaciones para el cambio.
4. Determinar una estrategia de cambio y las metas a alcanzar.

La información necesaria para diagnosticar los problemas organizacionales tal vez pueda recopilarse mediante cuestionarios, entrevistas u observaciones y de los registros de la empresa, alguna mezcla de estos métodos de recopilación de datos. Una ventaja del proceso de recopilación es que aumenta la conciencia de la necesidad del cambio. Incluso cuando existe un acuerdo de la necesidad del cambio, debe realizarse algún intento sistemático para

determinar el centro de atención y las metas de un esfuerzo de cambio para evitar desacuerdos.

Cualquier programa de cambio planeado exige una evaluación cuidadosa de la capacidad para el cambio individual son el grado de satisfacción del empleado con el status y el riesgo personal percibido de cambiarlo.

Cuando los empleados se hallan descontentos con la situación actual y perciben poco riesgo personal en el cambio, su disposición para el cambio será baja.

Otra variable importante son las expectativas del empleado con relación al esfuerzo del cambio, ellas desempeñan un papel determinante en el comportamiento.

Cuando las expectativas del empleado en cuanto a una mejoría son irrealmente altas, las expectativas no realizadas empeorarán aún más las cosas. Las expectativas relacionadas con el cambio deben ser positivas, pero realistas.

La capacidad para el cambio de la organización debe evaluarse con exactitud. Los enfoques que exijan un enorme compromiso de energía personal y recursos organizacionales con probabilidad fracasarán si la organización tiene pocos recursos y sus integrantes no tienen el tiempo o la oportunidad para poner en práctica los cambios necesarios. Es decir en estas situaciones la organización se beneficiará más si comienza con un esfuerzo modesto. Conforme la organización desarrolle los recursos necesarios y el compromiso de los empleados, puede aumentar la profundidad y la magnitud del cambio.

Cuando directivos y empleados realicen un diagnóstico organizacional deben reconocer dos factores importantes adicionales. Primero, el comportamiento organizacional es producto de muchas fuerzas que se afectan unas a otras. En consecuencia lo que se observa o diagnostica tiene causas múltiples.

Intentar aislar causas individuales de problemas complejos puede conducir a estrategias de cambios simplistas e ineficaces. Segundo, gran parte de la información recopilada sobre la organización durante un diagnóstico representará síntomas más que causas de los problemas. Centrar las estrategias del cambio en los síntomas no solucionará los problemas fundamentales.

## RESISTENCIA AL CAMBIO

Es inevitable que exista resistencia al cambio; es desconcertarse por la gran cantidad de formas que adopta. La resistencia abierta se manifiesta en huelgas, menor productividad, trabajo defectuoso e incluso sabotaje. La resistencia encubierta se expresa mediante demoras y ausentismo mayores, solicitudes de traslados, renunciadas, pérdida de motivación, moral más baja y tasas de accidentes o errores más altas.

Una de las formas más dañinas de la resistencia es la falta de participación y de compromiso de los empleados con los cambios propuestos, hasta cuando tienen oportunidades de participar. La necesidad al cambio proviene de fuentes diversas:

### 1. Resistencia individual al cambio

- **Percepciones:** Las personas tienden a percibir en forma selectiva las cosas que se adaptan en forma más cómoda a su punto de vista del mundo. Una vez establecida una comprensión de la realidad, se resisten a cambiarla. Las personas se resistirán a los posibles impactos del cambio sobre sus vidas.
- **Personalidad:** Algunos aspectos de la personalidad predispondrán a ciertas personas a resistirse al cambio tales como:
  - \_ El **dogmatismo** es la rigidez de las creencias de una persona. La gente muy dogmática posee un pensamiento cerrado y se resistirá con mayor probabilidad al cambio que una persona menos dogmática.
  - \_ La **dependencia** si se lleva a extremos puede conducir a la resistencia al cambio. Las personas muy dependientes de los demás suelen carecer de autoestima. Quizá se resistan al cambio hasta que las personas de las que dependen lo acepten y lo incorporen a su comportamiento.Pero recuerde que:

Las personas tienden a “culpar” de la resistencia al cambio en el lugar de trabajo de las personalidades individuales. Aunque la personalidad tal vez sea un factor, pocas veces representa la dinámica más importante de la situación.
- **Hábitos:** A menos que una situación cambie en forma drástica, quizá la gente continúe respondiendo a los estímulos en sus formas habituales. Un hábito llega a ser una fuente de satisfacción para la gente porque permite ajustarse al mundo y hacerle frente, brinda comodidad y

seguridad. Que se convierta en una fuente principal de resistencia al cambio depende si las personas perciben ventajas en cambiarlo.

- **Puede que amenazas al poder y la influencia:** Algunas personas de las organizaciones contemplan el cambio como amenaza a su poder o influencia. Una vez que se estableció una posición de poder la gente o los grupos suelen resistirse a los cambios que perciben reducen su poder e influencia.
- **Temor a lo desconocido:** Enfrentarse a los desconocidos hace que la gran parte de personas se angustien, cada cambio importante de una situación de trabajo trae consigo un elemento de incertidumbre.

En ciertas situaciones la incertidumbre no se produce tan sólo por el posible cambio en si mismo, sino también por las posibles consecuencias de éste. Para evitar el temor a los desconocido y a la toma de decisiones difíciles, algunos empleados rechazarán ascensos que exijan reubicarse o cambios importantes en los deberes y responsabilidades del empleo.

- **Razones económicas:** Es lógico que los individuos que se resistan a los cambios que podrían reducir sus ingresos. Los cambios en las rutinas de trabajo establecidas o en las tareas amenazan la seguridad económica. Los empleados temen que, luego de aplicados los cambios, no se desempeñarán tan bien y, no serán tan valiosos para la organización, los supervisores o los compañeros de trabajo.

## 2. Resistencia organizacional al cambio

Hasta cierto grado la naturaleza de las organizaciones tiende a resistirse al cambio. Para asegurarse la eficacia y efectividad operacional, las organizaciones crearán fuertes defensas contra el cambio, con frecuencia el cambio se opone a intereses ya creados y daña ciertos derechos territoriales o prerrogativas de toma de decisiones que los grupos, equipos y departamentos establecieron y se han aceptado a los largo del tiempo.

- **Diseño de la organización:** Las organizaciones requieren estabilidad y continuidad para funcionar en forma eficaz. Esa necesidad legítima de una estructura también conduce a la resistencia al cambio. El uso de un diseño rígido y el apego a la jerarquía de autoridad, por lo general ocasiona que los empleados sólo recurran a canales de comunicación específicos y centren la atención sólo en sus

propios deberes y responsabilidades. Cuanto más mecánica sea la organización mayor el número de niveles a través de los que debe pasar una idea.

Por lo tanto, este diseño organizacional aumenta la probabilidad que cualquier idea nueva se elimine. Se diseñan organizaciones más adaptables y flexibles para reducir la resistencia al cambio creada por las estructuras organizacionales rígidas.

- **Cultura organizacional:** La cultura organizacional desempeña un papel esencial en el cambio. Las culturas no son fáciles de modificar y quizá se conviertan en la fuente principal de resistencia al cambio necesario. Un aspecto de la cultura organizacional eficaz radica en la flexibilidad para aprovechar las oportunidades de cambio.
- **Limitaciones de recursos:** El cambio exige capital, tiempo y gente capacitada. Los directivos y empleados de una organización pueden haber identificado cambios que se podría o debiera hacer, pero tal vez sea necesario diferir o abandonar algunos de los cambios deseados a causa de las limitaciones de recursos.
- **Inversiones fijas:** Las limitaciones de recursos no están restringidas a las organizaciones con activos insuficientes. Organizaciones ricas no cambiarán debido a inversiones fijas en activos de capital que no es posible modificar con facilidad.
- **Convenidos interorganizacionales:** Generalmente los convenidos entre organizaciones imponen obligaciones a las personas que pueden limitar sus comportamientos.
- **Superación de la resistencia al cambio:** La resistencia al cambio nunca cesará por completo. Sin embargo, los directivos, y empleados pueden aprender a identificar y minimizar la resistencia y, de esta forma convertirse en agentes de cambio más efectivos.

Kurt Lewin, uno de los primeros psicólogos sociales, desarrolló una forma de observar el cambio que ha demostrado su utilidad para directivos y empleados orientados hacia la acción.

Su enfoque, denominado análisis de campos de fuerza, señala que cualquier situación puede considerarse en un estado de equilibrio resultante del equilibrio de fuerza que se empujan entre sí sin cesar.

Para iniciar el cambio alguien tiene que actuar a fin de modificar el equilibrio de fuerzas vigente:

- Con aumento de la fuerza a favor del cambio
- Con la reducción de la intensidad de las fuerzas que se resisten o la eliminación total de ellas
- Con El cambio de la dirección de una fuerza, es decir, transformando una resistencia en una presión a favor del cambio.

Una parte destacada del enfoque de Lewin para el cambio conductual consiste en administrar y guiar con cuidado tal cambio a través de un proceso de tres pasos:

- **Descongelación:** Incluye reducir las fuerzas que mantienen el comportamiento de la organización a su nivel actual, en ocasiones se logra con la introducción de información que muestre las discrepancias entre la conducta deseada de los empleados y los comportamientos que exhiben en la actualidad.
- **Acción:** Este paso traslada el comportamiento de la organización o el departamento a un nuevo nivel. Incluye desarrollar nuevas conductas, valores y actitudes mediante cambios en las estructuras y procesos organizacionales.
- **Recongelación:** Este paso estabiliza la organización en un nuevo estado de equilibrio. Se logra a través del uso de mecanismos de apoyo que refuerza el nuevo estado, como la cultura organizacional, las normas, políticas y estructuras organizacionales.

Los métodos exitosos para enfrentar la resistencia al cambio incluyen los siguientes componentes:

- **Empatía y apoyo:** Cuando los empleados sienten que los que administran el cambio están atentos a sus preocupaciones, se hallarán más dispuestos a brindar información, esto contribuye a establecer soluciones de problemas en colaboración, lo cual tal vez supere las barreras al cambio.
- **Comunicación:** La comunicación eficaz reduce los chismes y los temores infundados. La información adecuada ayuda a los empleados a prepararse para el cambio.
- **Participación e inclusión:** La estrategia individual quizá más efectiva para superar la resistencia al cambio radica en incluir a los empleados de manera directa en la planeación y la puesta en práctica del cambio. La inclusión en la planeación del cambio aumenta la probabilidad de que

los intereses del empleado se tomen en cuenta y disminuya la resistencia. Los empleados participantes están más comprometidos para poner en práctica los cambios planeados y con mayor certeza se asegurarán de que operen.

## **DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

El desarrollo organizacional es un proceso planeado y sistemático de cambio organizacional con base en la investigación y la teoría de la ciencia del comportamiento. La meta es crear organizaciones adaptables, capaces de transformarse en forma repetida y reinventarse, según sea necesario, para conservar la efectividad. Como campo de la ciencia del comportamiento, es desarrollo organizacional.

Se base en muchos principios bien establecidos, relacionados con la conducta de los individuos y los grupos en las organizaciones. En resumen el desarrollo organizacional se apoya en muchas de las facetas del comportamiento organizacional.

El desarrollo organizacional es una colección de técnicas con una cierta filosofía y un cuerpo de conocimiento comunes. Entre sus principios básicos tenemos:

- Busca crear un cambio autodirigido con el que se compromete la gente. Los problemas y aspectos a solucionar son los que identificaron los integrantes de la organización directamente interesados en ellos y a quienes les afectan.
- Es un esfuerzo de cambio en toda la organización
- Normalmente el DO insiste por igual en solucionar problemas inmediatos y en el desarrollo a largo plazo de una organización adaptable por lo que es efectivo
- Do se preocupa más que otros enfoques en un proceso de colaboración en cuanto a la recopilación de datos, diagnóstico y acción para llegar a soluciones de los problemas.
- Presenta un énfasis doble en la efectividad organizacional y en la satisfacción humana mediante la experiencia de trabajo.

Uno de los principales procesos de cambio que utiliza en los programas de desarrollo organizacional consiste en la investigación de la acción es un proceso de solución de problemas del cambio organizacional que con base en la información que se apega mucho al método científico.

Es un enfoque muy efectivo del cambio organizacional y consta de tres pasos esenciales:

1. Recopilar información de los miembros de una organización sobre los problemas, preocupaciones y cambios necesarios.
2. Organizar esta información en forma significativa y compartirla con participantes
3. Planear y llevar a cabo acciones específicas para corregir los problemas identificados.

La secuencia de la investigación de la acción muchas veces concluye con una evaluación del seguimiento de las acciones de puesta en práctica.

La investigación de la acción de la organizacional y la participación de los empleados en el proceso de cambio.

## **ADMINISTRACION DEL CAMBIO**

El objetivo principal del cambio organizacional planeado es modificar el comportamiento de las personas dentro de la organización. Las organizaciones sobreviven, crecen, progresan, decaen o fracasan debido a los comportamientos de los empleados, es decir las cosas que hacen o dejan de hacer.

El comportamiento debe ser una meta principal del cambio organizacional planeado. Los programas de cambio necesitan tener un efecto sobre las funciones, responsabilidades y relaciones de trabajo de los empleados.

### **Cambio del Comportamiento**

Los programas de cambio centrados en el comportamiento tienden a apoyarse en la inclusión y participación activa de muchos empleados. Un cambio de conducta exitoso mejora los procesos de toma de decisión individual y de grupo, la identificación de problemas, la solución de los mismos la comunicación, las relaciones de trabajo y otros similares.

Existen cuatro enfoques del cambio organizacional, que se presentan a continuación:

#### **1. Retroalimentación de encuestas :**

Consiste de recopilar información de integrantes de una organización o grupo de trabajo y en organizar información de forma comprensible y útil  
3) retroalimentación a los empleados que la brindaron.

Debido a su valor en el diagnóstico organizacional, la retroalimentación de encuesta suele utilizarse como parte de programas de cambio en gran escala, a largo plazo, en combinación con otros enfoques y técnicas.



- 2. Formación de equipos:** Es un proceso mediante el cual los integrantes de un grupo de trabajo o equipo diagnostican la forma en que trabajan juntos y planean cambios para mejorar su efectividad.
- 3. Asesoría de proceso:** Es la asesoría brindada por un consejero (capacitado) para ayudar a los integrantes de una organización a percibir, comprender y actuar en acontecimientos de los procesos que suceden en el ambiente laboral. Los acontecimientos de proceso son las formas en que los empleados realizan su trabajo, incluido la conducta de las personas en las reuniones; encuentros formales e informales entre empleados en el trabajo y; en general cualquiera de los comportamientos incluidos al desempeñar una tarea.
- 4. Programas de calidad e vida en el trabajo:** Son actividades que una organización lleva a cabo para mejorar las condiciones que afectan la experiencia de un empleado con una organización. Muchos programas de calidad de vida se ocupan de la higiene y seguridad, participación en decisiones, oportunidades para utilizar y desarrollar talentos y habilidades, control sobre el tiempo o lugar de trabajo, entre otros temas. Los programas se volvieron populares como respuesta a las demandas de los empleados mediante el uso de programas de trabajo alternativos que incluyen (dar a los empleados ciertos control sobre sus propios horarios de trabajo), el empleo de medio tiempo, empleos compartidos o el trabajo, en el hogar.

## **Cambio de la Cultura**

Un examen detallado del cambio cultural, señala que las posibilidades de éxito aumentan al prestar atención a siete temas principales:

- a.** Capitalizar las oportunidades únicas. La organización necesita aprovechar el momento en que los problemas o retos obvios que no se enfrentaban “a puertas abiertas” necesitaban el cambio.
- b.** Combinar la precaución con el optimismo. Se requiere que los directivos y los empleados sean optimistas en lo que respecta a las ventajas del cambio cultural. Sin embargo la organización necesita proceder con precaución. Las expectativas de mejora serán positivas, pero realistas.

- c. Comprender la resistencia al cambio cultural. Identificar y reducir las fuentes de resistencia es valioso en el cambio cultural, así como en otros programas de cambio.
- d. Cambiar muchos elementos pero mantener cierta continuidad.
- e. Reconocer la importancia de la implementación.
- f. Modificar las tácticas de socialización. La socialización es la manera principal en que las personas aprenden sobre una cultura, cambiar los procesos de socialización llega a ser un enfoque efectivo para el cambio cultural.
- g. Por último, encontrar y cultivar el liderazgo innovador.

### **Cambios de las Tareas y la Tecnología**

Los enfoques del cambio que se centran en la tarea se ocupan de modificar en trabajo de las personas, los grupos y los equipos. Los enfoques que se centran en la tecnología se concentran en los procesos y herramientas tecnológicos para realizar el trabajo.

- a. **Diseño del trabajo:** Como un enfoque del cambio, representa la reestructuración deliberada y planeada de la forma en que se realiza el trabajo con el fin de aumentar la motivación, la participación y la eficiencia del empleado y mejorar el desempeño.
- b. **Sistemas sociotécnicos:** Este enfoque se centra en cambiar los aspectos técnicos, sociales de la organización para mejorar su relación y, aumentar la eficacia organizacional. Este enfoque considera así a la organización como una colección de seres humanos, un sistema social, administrar con efectividad el cambio organizacional significa enfrentar los aspectos sociales y técnicos de ese cambio.

Por lo general los enfoques sociotécnicos del cambio organizacional incluyen un rediseño importante de la forma en que se lleva a cabo el trabajo (la variable de tarea), además de otorgar atención a los temas tecnológicos y sociales (las variables de tecnología y de personas).

- c. **Círculos de calidad:** Son grupos de trabajo, casi siempre integrados por menos de una docena de voluntarios de la misma área de trabajo, que se reúnen en forma periódica para supervisar y solucionar problemas de calidad o producción relacionadas con el trabajo. Los círculos de calidad también pueden utilizarse para mejorar las condiciones de trabajo, aumentar el nivel de participación y compromiso del empleado y estimular el autodesarrollo de éste, con frecuencia

constituyen un componente importante de los programas de calidad de vida en el trabajo.

- d. Reingeniería:** La reingeniería, en ocasiones llamada rediseño de procesos, consiste en repensar lo fundamental y rediseñar en forma radical los procesos de la empresa para reducir los costos y mejorar la calidad, el servicio y la rapidez. Representa un enfoque más radical del cambio que la mayor parte de los otros métodos estudiados. Durante la reingeniería se ponen a prueba las ideas y suposiciones más fundamentales de la organización. Se inicia sin suposiciones y plantea preguntas esenciales como ¿por qué la organización lo que hace y ¿por qué lo lleva cabo en la forma que lo hace?

Cuando una organización lleva a cabo la reingeniería por lo general suceden los siguientes cambios:

- Los grupos de trabajo se transforman de departamentos funcionales a equipos de procesos.
- Los trabajos individuales pasan de tareas sencillas a multidimensionales
- Las funciones de las personas cambian de estar controlados a recibir autoridad para la toma de decisiones.
- La evaluación del desempeño cambia de medir las actividades (asistir a reuniones o llegar a tiempo al trabajo) a medir resultados (satisfacción del cliente, costos y desempeño)
- Los gerentes cambian de supervisores a asesores
- Los diseños de la organización cambian de jerarquías verticales planas

- e. Administración de la calidad total:** Dirige su atención a satisfacer o exceder las expectativas de los clientes. En definitiva, el cliente define la calidad.

La administración de la calidad total es en parte técnica.

La atención concentrada en la calidad y la mejora continua es determinante para competir con eficacia en la economía global.

### **Cambio del Diseño Organizacional**

Los programas de cambio para toda la organización. Los enfoques del cambio que se centran en la variable del diseño incluyen redefinir puestos o funciones y relaciones entre puestos y rediseñar la estructura de los departamentos, divisiones y/u organizaciones.

## **Cambio de Estrategia**

Los temas del cambio estratégico deben resolverse en programas de cambio organizacional amplios. Una estrategia es un plan, un curso de acción que se trata de seguir para alcanzar las metas organizacionales. El cambio estratégico es el cambio organizacional planeado con la idea de modificar los cursos de acción que trata de seguir la organización para lograr las metas, incluye la evaluación y redefinición de las propias metas en sí.

Un ejemplo de programa de cambio estratégico se aprecia en el proceso de la planeación de sistemas abiertos. Que se diseñó para contribuir a que una organización evalúe en forma sistemática su ambiente y desarrolle una respuesta estratégica a éste.

## **ASPECTOS ÉTICOS DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL**

En el programa de cambio organizacional se presentan en algunas circunstancias graves aspectos éticos. Como por ejemplo uno de los cambios más violentos que padecen las organizaciones es el despido de empleados; pues como es lógico esta situación se encuentra llena de posibles dilemas éticos.

Los gerentes y empleados necesitan estar conscientes de posibles aspectos éticos en cuatro áreas principales: la selección del enfoque del cambio, la elección de la meta del cambio, las responsabilidades administrativas y la manipulación.

## RESUMEN

Existen muchas presiones para el cambio, las mismas que surgen como consecuencia del proceso de globalización, del uso cada vez mayor de las computadoras y la tecnología de la información así como la cambiante naturaleza de la fuerza de trabajo.

El cambio trae consigo, numerosas exigencias tanto para los gerentes como para los empleados o trabajadores.

El cambio organizacional que es planeado busca cambiar tanto el diseño como los procesos de la organización para volverla más eficiente y efectiva. Por lo general un cambio se torna efectivo cuando se realiza en toda la organización, además los empleados deben encontrarse conscientes de que urge un cambio, el cual es importante para la organización y también que los empleados se deben encontrar dispuestos a cambiar de comportamiento.

Se debe realizar un adecuado y preciso diagnóstico del funcionamiento de la organización, es decir de las actividades que en ella se llevan a cabo, de igual manera de los problemas y en general de todo lo que la organización comprende, ya que esto va a permitir que se convierta en una base muy importante para el cambio organizacional efectivo, que lógicamente es lo que buscan los gerentes.

Otro aspecto que deben tener muy presentes los gerentes es que en algunos casos los empleados se pueden resistir al cambio, esto sucede por diversas razones, ya sea por el temor al cambio, por la percepción distorsionada que puedan tener del mismo, entre otros. En este sentido es labor de los gerentes incentivar a sus empleados para que superen esta resistencia al cambio; lo pueden realizar mediante una buena comunicación y mediante la participación de dichos empleados en el proceso de cambio.

## CUESTIONARIO

1. ¿Cuál es la importancia del cambio en una organización?
2. ¿Qué origina en una organización el cambio?
3. ¿Cuándo el cambio resulta más eficaz en una organización?
4. ¿Cuáles son Variables necesarias para el cambio eficaz de una organización?
5. ¿En que consiste la primera fase del cambio planificador?
6. ¿Qué esperan los empleados involucrados en el cambio?
7. ¿Porque se da en los empleados la resistencia al cambio y como se transluce?
8. ¿Qué aspecto de la personalidad de los empleados predisponen la resistencia al cambio?
9. ¿Cuáles son los aspectos por los que una organización se resiste al cambio?
10. ¿Por qué es importante desarrollar una cultura, en los empleados, que se adapte fácilmente al cambio?

## **CASO: LA UNIVERSIDAD POSIBLE Y LA RESISTENCIA AL CAMBIO. CASO: UNELLEZ-OPSU**

La universidad posible, aquella que permita hacer realidad lo establecido en la Constitución Bolivariana, no será viable alcanzarla, en forma exitosa, si no se remueven las bases que sustentan el actual paradigma académico y administrativo.

El Artículo 103 establece: “Toda persona tiene derecho a una educación integral de calidad, permanente, en igualdad de condiciones y oportunidades, sin más limitaciones que las derivadas de sus aptitudes, vocaciones y aspiraciones.”

Este solo artículo, demuestra la inmensa exigencia que, en materia de difusión del saber, establece la Constitución Bolivariana. Sin embargo, dada la limitación de los recursos existentes y la ineficacia del actual sistema universitario, parece imposible convertir en un objetivo factible lo establecido en éste Artículo.

En un País, cuya educación superior presenta una demanda que supera la capacidad de respuesta de su sistema educativo, el darle respuesta exitosa a lo que establece este artículo se convierte entonces en un gran reto. Como se sabe, toda revolución ocurre cuando hay un cambio de paradigmas. De aquí que los propósitos de una nueva institución universitaria, no pueden estar aislados de los objetivos de la Revolución Bolivariana. La universidad debe incluir en su proyecto de refundación las exigencias de ése nuevo paradigma nacional, si realmente desea realizar una labor exitosa y de cara a las innovadoras propuestas sociales y económicas del proceso.

Si partimos de los objetivos establecidos en el Art. 103 de la Constitución Bolivariana, respecto al derecho a la educación para todos en igualdad de condiciones y oportunidades, concluimos en que tales objetivos son imposibles de alcanzar bajo las condiciones que, en lo administrativo, gerencial y político, actualmente sustenta el máximo ente de planificación y coordinación del sistema de educación superior: el CNU-OPSU.

Bajo la Ley de Universidades vigente, (Art.18) el sistema de educación superior se encuentra bajo la planificación, coordinación y dirección del Consejo Nacional de Universidades (CNU) y de su ente de asesoría técnica y de planificación: la Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU).

Esta circunstancia nos permite afirmar que, bajo esta Ley, la capacidad del Ministro de Educación para promover o apoyar los cambios que requiere la transformación universitaria o, incluso los que requieren las misiones Ribas y Sucre, depende de la conformación político-ideológica y de la concepción que, en materia de transformación universitaria, posean los integrantes del CNU. Si el derecho de todos a acceder al saber también esta condicionado por el

derecho del CNU a decidir quienes pueden y quienes no pueden accederlo, entonces se hace imprescindible dilucidar el papel que actualmente ejerce el Consejo Nacional de Universidades (CNU) y su ente de asesoría técnica: la Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU).

Bajo esta perspectiva, la pregunta inmediata sería: ¿por qué el CNU-OPSU constituye un ente que hoy está incapacitado para responder a la exigencia de una educación para todos en las condiciones que señala la nueva Constitución?

En primer lugar, habría que señalar, que la forma en la cual la actual Ley de Universidades concibe el sistema de educación superior y en particular al ente encargado de su planificación y coordinación (el CNU), constituye una concepción no solo elitista y excluyente sino además, organizacionalmente imposibilitada, en el plano gerencial y administrativo, para conducir con eficacia las propias exigencias que hoy presenta el sistema de educación superior.

La existencia de la llamada “Prueba de Aptitud Académica”, vista a la luz de la concepción de “una educación para todos”, constituye un filtro de carácter excluyente. En esta prueba, quien no califica, se le imposibilita el ingreso a la educación superior oficial.

Ante esta circunstancia, está planteada una contradicción entre acceder a la educación superior vía OPSU (paradigma actual) o acceder vía Misión Sucre (paradigma revolucionario. Nos preguntamos: ¿Cuál debería prevalecer? Por otra parte, el CNU está integrado por el Ministro de Educación Superior quien lo preside, los 37 rectores de las universidades nacionales (17 oficiales y 20 privadas), 3 representantes profesoriales (2 por universidades oficiales y 1 por las privadas), 3 representantes estudiantiles (2 por universidades oficiales y 1 por las privadas), 3 profesores (elegidos cada uno por la Asamblea Nacional, por la Comisión Delegada y por el Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Tecnológicas respectivamente). También forman parte del CNU, pero solo con derecho a voz, el Secretario del Consejo, el Director de la OPSU, un representante del Ministerio de Hacienda y un Decano por cada universidad nacional o privada.

En total, el CNU está integrado por 87 personas (todas con derecho a voz y 47 con derecho a voz y voto). que se reúnen una vez al mes para decidir sobre materias o propuestas de análisis elaboradas básicamente por la OPSU y por comisiones de su propio seno. Esta configuración, en un cuerpo de decisiones colegiadas de esta dimensión, nos conduce a una obvia interrogante: ¿Cómo puede un cuerpo de dirección de tal dimensión y de naturaleza plural, erigirse en el conductor eficaz y eficiente de un sistema de educación superior que, como el actual, exige celeridad y apertura revolucionaria en sus decisiones?

La respuesta es simple: no puede responder con eficacia y, políticamente, por constituir un ente colegiado de carácter autónomo y donde convergen



diversidad de intereses personales y grupales, sus acaloradas e interminables deliberaciones lo han convertido en un cuerpo que funciona más como un partido político que como el máximo ente académico de conducción de la educación superior del país.

¿Podrá entonces el recién creado Ministerio de Educación Superior solventar ésta ineficacia?

La conducción del sistema de educación superior no obedece, como pudiera creerse, a la orientación que por razones administrativas o políticas, pudiera darle el ministro a cargo del Despacho de Educación. La posibilidad de orientar la acción de un “pesado” cuerpo colegiado como el señalado, hacia la dinámica de las exigencias de transformación que hoy reclama la educación superior, esta fuera del alcance de cualquier ministro

Por ejemplo, ¿Cómo puede el paradigma vigente apoyar al Ministro de Educación Superior en propuestas como: “la educación debe estar disponible para quien sea, donde sea y como sea, sin ninguna otra exigencia distinta a el deseo de accederla de quien la necesite”? o, algo más sencillo, ¿cómo puede responder a la llamada “municipalización de la educación superior”?

Bajo estas circunstancias, el Ministro de Educación Superior, pese a ser quien preside el CNU, se encuentra imposibilitado, por razones legales, políticas e incluso organizacionales, para apoyar, en forma contundente, los avances y propuestas que, por vía unilateral, pudieran adelantar los rectores de aquellas universidades experimentales que, precisamente, por su carácter experimental tomen decisiones que, ante el vacío político-legal del CNU, respondan a los lineamientos revolucionarios y constitucionales (Art. 103) de la educación superior en el País.

Todos conocemos la importancia de una Ley de Educación Superior como la plataforma fundamental para la construcción de una universidad basada en un nuevo paradigma.

Sin embargo, la pregunta que debemos formularnos es: ¿Son los dueños del paradigma actual los que deben redactar ese proyecto de Ley de Educación Superior?

Sabemos que el CNU, a través de su oficina asesora la OPSU, ya tiene redactado un proyecto de Ley de Educación Superior. La existencia de este proyecto de ley nos lleva a otra interrogante: ¿Podrá entonces el CNU-OPUSU, vistos como los representantes directos del paradigma que imposibilita el cambio, redactar una ley que establezca su propia desaparición?

De acuerdo a lo señalado por cualquier libro sobre Teoría Administrativa ninguna organización capaz de planificar en forma autónoma respecto a su futuro y que al mismo tiempo decida en el presente sobre el manejo de recursos para atender ese futuro, establecería un futuro distinto a aquel que no sea el su interés. Esto, desde luego, suena obvio porque en lenguaje llano, esto lo que significa es que nadie esta dispuesto a “automoverse el piso”.

El llamado “Efecto Paradigma” nos induce a rechazar todo aquello que no se enmarca dentro del paradigma que conocemos. De igual forma, cuando intentamos transformar algo, la tendencia es a hacerlo a partir del paradigma conocido.

Esta circunstancia tal vez nos permita explicar, en el caso del Proyecto de Ley de Educación Superior elaborado por CNU-OPSU, porque este proyecto fue desarrollado bajo un proceso inverso, esto es, han elaborado primero la propuesta de ley para después diseñar la universidad que le corresponda a dicha propuesta.

Dada la importancia que, para el futuro del proceso, presenta dicha ley, su formulación debe realizarse en sentido contrario: la identificación de la universidad deseada en el contexto de un nuevo país, como paso previo a la ley que le daría soporte a esa universidad. Es claro, que bajo este esquema, la nueva Ley, tanto por razones de eficacia y eficiencia administrativa como por razones de exigencias del nuevo paradigma, obviamente excluiría al CNU-OPSU.

El diseño de la universidad deseada entonces, no debe ser el resultado del trabajo realizado por los actuales “dueños del paradigma”, llámese Asociación Venezolana de Rectores Universitarios (AVERU), Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU), o incluso, el propio Ministerio de Educación Superior (ministerio cuyas funciones, desde su creación, en la práctica han sido secuestradas por el CNU-OPSU) Todos estos entes tienden a sufrir las consecuencias del “efecto paradigma”: se orientan a rechazar lo desconocido y a aferrarse en el perfeccionamiento de lo conocido.

Si intentamos refundar al País bajo un proceso revolucionario de cambios que no tiene parangón en la historia de las revoluciones del planeta, y si estamos concientes de la importancia que para éste propósito, tiene la educación superior, el camino no puede ni debe ser el de perfeccionar el paradigma que se tiene.

Se hace necesario entonces, construir esa nueva universidad a partir del pensamiento de los que podemos llamar los “mutantes del sistema” (31) (si es que hay que darle algún nombre a los que, por razones desconocidas, se salen del paradigma) y de los propios receptores del saber: los estudiantes y las comunidades en general.

Son dos, los grandes obstáculos que habría que superar si se desea avanzar sin demoras en ese proceso de refundación universitaria. El primer obstáculo lo constituye la ausencia de un amplio proceso de discusión de carácter constituyente que permita establecer, dentro del marco de la visión del país que se desea, la universidad capaz de soportarlo. El segundo obstáculo está configurado por la reacción que, ante la propuesta de refundación universitaria, asumirían los integrantes del CNU, tanto los que adversan el actual proceso de

cambios como los que lo apoyan (especialmente los que ocupan posiciones de poder en ese máximo ente de conducción del sistema de educación superior)

En el entorno de este rechazo estarían dos grupos: los que se oponen por responder a lo que podemos definir como el «efecto paradigma» (rechazo ante la incertidumbre creada por el temor a la pérdida que podría implicar la aceptación de lo desconocido) y los que temen perder las posiciones de poder que devienen, precisamente, del manejo del paradigma existente

Un ejemplo de este poder esta representado en la Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU). Esta Oficina, como hemos señalado, esta adscrita al CNU como una oficina de asesoría técnica pero, por ser el CNU un ente colegido cuya actividad se limita a una reunión de deliberación al mes, es la OPSU quien en la práctica, al asumir operativamente las funciones financieras y administrativas se convierte en el verdadero conductor del CNU.

La figura de cualquiera que sea el ocupante del cargo de Director de dicha oficina adquiere, por ésta vía, una capacidad de acción y de poder que finalmente resulta superior al que puede desplegar el propio ministro del Despacho de Educación Superior.

Son muy significativos los anuncios o comunicados de prensa donde diversas organizaciones gremiales o institucionales del sector de la educación superior, agradecen al Director de la OPSU, los favores recibidos, sean éstos becas, computadores, pasajes, publicación de libros, laboratorios, autobuses o fondos para tal o cual investigación. Ese carácter discrecional, de dar o ayudar a quien él considere que deba ayudar, es lo que permite que el sistema actual le confiera al Director de la OPSU un esquema perverso de lealtades y compromisos que a su vez retroalimentan su poder.

Igualmente resulta inconcebible para la visión de desempeño exitoso del Ministro de Educación Superior que su imagen sea presentada en una cuña televisiva (como se ha visto) acompañado por un Director de Oficina donde el narrador comienza anunciado “El Ministro de Educación Superior (fulano de tal) y El Director de la OPSU (fulano de tal) realizan una donación de computadores o autobuses a tal o cual universidad”.

El poder que el actual sistema le confiere a la OPSU se debe, entre otros factores a los siguientes:

Es la OPSU, quien elabora los informes técnicos que sirven de base para la aprobación o improbación de nuevas universidades o de nuevas carreras. Es la OPSU quien, en la figura de su director administra recursos financieros que, en forma discrecional, son utilizados para apoyar desde la provisión de fondos a profesores para la compra de equipos para sus proyectos de investigación, hasta la donación de autobuses o computadoras para cualquier universidad nacional

Es la OPSU quien intermedia la obtención de recursos presupuestarios entre la Oficina Nacional de Presupuesto (ONAPRE), el ministerio de Finanzas y las universidades nacionales.

Es la OPSU quien, igualmente, propone las normas que regulan la distribución presupuestaria y la asignación de recursos para la cancelación de las deudas o pasivos laborales de las universidades del País.

Es la OPSU quien propone candidatos a ocupar cargos de dirección dentro del sistema de educación superior. Estos cargos van desde Rectores y Vicerrectores hasta Directores o representantes profesoriales ante diversos entes de la administración pública del País.

Es también la OPSU quien propone la apertura de expedientes o la aplicación de sanciones a aquellos rectores que consideran apartados de la normativa vigente.

Es muy significativa la controversia surgida en ocasión de la decisión tomada por la OPSU en Septiembre del 2004 cuando propuso ante el CNU, la apertura de expediente al Rector de la Universidad de los Llanos Ezequiel Zamora (UNELLEZ), bajo el señalamiento fundamental de abrir nuevas carreras para inscribir a más de 30 mil bachilleres de la Misión Sucre sin la debida permisología.

Esta controversia con la UNELLEZ se produce debido a que otra de las funciones de la OPSU es la de proponer alternativas acerca de la magnitud y especialización de las universidades y de los modelos de organización de las mismas. Cualquier intento de una universidad a impulsar cambios que no gocen del visto bueno de la OPSU son considerados como improcedentes y su Rector puede ser sancionado o expulsado de la universidad.

Parte de la controversia (OPSU-UNELLEZ) surgió, precisamente, por la decisión del Rector de la UNELLEZ de abrir carreras ante la lentitud, del aparato burocrático del CNU-OPSU en aprobar dos carreras solicitadas por la UNELLEZ para la inscripción de esos 30.000 estudiantes.

“Tuvimos que darle curso a la inscripción de los estudiantes que clamaban por cupo, no podemos explicarnos cómo, durante los últimos tres meses, mientras la OPSU recomendaba al CNU la aprobación de 73 carreras a universidades privadas, a las universidades públicas solo se le aprobaban tres y las dos carreras nuestras, aún no han sido aprobadas”, señalaba el Rector de la UNELLEZ al tiempo que se preguntaba: ¿”quien vigila la discrecionalidad del Director de la OPSU para erigirse en el máximo juez académico del País”?. Sin lugar a dudas, los obstáculos y las controversias indicadas no son mas que la manifestación de la contradicción que hoy existe entre el viejo paradigma educativo de la IV República enclaustrado en el CNU-OPSU y el nuevo paradigma que comienza a surgir como consecuencia de la puesta en funcionamiento de la Misión Sucre y las propuestas de transformación que

están tomando cuerpo en universidades como la UNELLEZ la UNESR y la Universidad Bolivariana.

Nadie niega la importancia de la existencia de normas y leyes orientadas a regular y armonizar el desarrollo de las actividades académico-administrativas de las universidades del País, pero lo que resulta inaceptable es que sean las propias normas del paradigma de la IV República y la conducta discrecional de los encargados de hacerlas cumplir lo que se convierta en los mayores obstáculos para la transformación universitaria.

Las controversias que se han puesto de manifiesto en el caso UNELLEZ-OPUSU, es un ejemplo de la existencia de esos dos modelos contrapuestos: uno que se enmarca dentro de un proceso de transformación que promueve mayor apertura y autonomía operativa en los entes decisorios de base y otro que permite la concentración del poder decisorio en entes que como el CNU y la OPUSU mas bien entran el proceso de expansión de la transformación a la vez que responden al viejo estilo de conducción elitista del sistema de educación superior.

La existencia de estas dos concepciones contrapuestas en medio de la controversia UNELLEZ-OPUSU, no significa en modo alguno, que estemos cuestionando el tenor revolucionario o ideológico de quienes en la actualidad dirigen ambas instituciones.

Conocemos a los compatriotas que se encuentran en el foco de la controversia y sabemos de su incuestionable trayectoria revolucionaria. Lo que intentamos destacar aquí, es el negativo enfrentamiento de dos modelos que, por sus características, se sobreponen a las intenciones de cambio que, en lo ideológico estamos seguros profesan ambos actores.

Las contradicciones de este tipo, podrían comenzar a surgir incluso, en otras instituciones de la administración pública donde también los modelos de la IV y la V república comienzan a colisionar.

Estas contradicciones, de no ser adecuadamente tratadas, podrían dilapidar no solo la propuesta de refundación universitaria, sino además, la propia transformación exitosa de la realidad nacional. Si esta tendencia no es conjurada corremos el riesgo de convertir la propuesta revolucionaria en el ejercicio teórico de una quimera idealista e imposible de realizar.

De consolidarse el rechazo a los proyectos de refundación universitaria en progreso, sin duda se perdería la oportunidad histórica que todo proceso revolucionario brinda al desarrollo de nuevos paradigmas.

Quienes adversamos al viejo paradigma creemos que es posible evitar el fracaso de las nuevas ideas, si se ponen en marcha dos estrategias que consideramos de gran importancia para la creación de la nueva universidad.

La primera de estas estrategias tiene que ver con el llamado, a la realización de una Asamblea Constituyente Universitaria donde participen todos los sectores

interesados en la ejecución de la propuesta de refundación universitaria (Empleados, Obreros, Profesores, Estudiantes y Actores Comunitarios)

El objetivo fundamental de esta Asamblea sería el de perfeccionar, difundir, aprobar y darle el debido soporte político y legal al proyecto de refundación universitaria.

Pero previo a esta constituyente, se deben realizar reuniones preparatorias de discusión teórico-filosóficas orientadas al establecimiento de las pautas a seguir en el desarrollo de dicha constituyente.

La concepción de la nueva universidad podría surgir como resultado de una etapa de reuniones de trabajo donde se expongan y contrasten las diversas propuestas que ya existen sobre la refundación universitaria, los presupuestos teórico-filosóficos que sustentan a las misiones Ribas y Sucre, y los lineamientos ideológicos del proceso revolucionario en marcha.

Concluida esta etapa de identificación de la universidad que se desea dentro del marco del proceso revolucionario, se debe accionar otra etapa de discusiones, esta vez en áreas de mayor relevancia técnica organizacional, para definir el como lograr, desde la perspectiva del Derecho Constitucional y de la Teoría Organizacional (32) la realización del proyecto de la nueva universidad.

Es desde éstas reuniones de donde debe partir el Proyecto de Ley de Educación Superior que sería utilizado como insumo para su aprobación en las discusiones que se darían en el seno de la Constituyente Universitaria que hemos señalad

Es de esta Constituyente, de donde debe salir el final de la controversia.

**Autor: Manuel Mariña**

## BIBLIOGRAFIA

1. *Davenport, Thomas*. Capital Humano: Creando Ventajas Competitivas a través de las Personas . 1ª Edición. Gestión 2000. España. 2000
2. *Ferreiros, Pablo y Alcázar, Manuel*. Gobierno de Personas. 1ª Edición. Editorial Escuela de Dirección UDEP. Perú. 2001
3. *Flores García Rada, J.* El Comportamiento Humanos de las Organizaciones. 1ª Edición. Universidad El Pacífico. Perú. 1992
4. *Gómez, S.* La Persona y El Trabajo en la Empresa del Siglo XXI. Biblioteca IESE de Gestión de Empresas. IESE Universidad de Navarra. España.
5. *Guízar M, R.* Desarrollo Organizacional: Principios y aplicaciones. 1ª Edición. McGraw Hill Interamericana. México.1998. Hellriegel/Slocum/Woodman. Comportamiento Organizacional. 8ª Edición. Prentice Hall. México. 1999.
6. *Pérez López, J.* La Empresa Organización Humana. 1ª Edición. Publicaciones UDEP. Perú. 1996
7. *Pérez López, J.* Liderazgo. Biblioteca IESE de Gestión de Empresas. IESE Universidad de Navarra. España. 2001
8. *Sánchez-Runde, C.J.* Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Biblioteca IESE de Gestión de Empresas. IESE Universidad de Navarra. España. 2001
9. *Stephen Robbins, P.* Comportamiento Organizacional. 10ª Edición. Prentice Hall. México. 2004.
10. *Zepeda Herrera, F.* Psicología Organizacional. 1ª Edición. Pearson. México. 1999.

***Comportamiento Organizacional: En Busca del Desarrollo de  
Ventajas Competitivas***  
***Escuela de Economía  
USAT***

***Lambayeque - Perú  
Enero 2007***

**[www.usat.edu.pe/carreras1/economia](http://www.usat.edu.pe/carreras1/economia)**