# COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

## Enfoque para América Latina

Enrique B. **FRANKLIN** | Mario **KRIEGER**

PEARSON

# COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

## Enfoque para América Latina

# COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

## Enfoque para América Latina

**Enrique B. Franklin Fincowsky**
Universidad Nacional Autónoma de México

**Mario José Krieger**
Universidad de Buenos Aires, Argentina

Colaboración:
**Ana Lucía Vallhonrat**
Universidad de Buenos Aires, Argentina

**Prentice Hall**

México • Argentina • Brasil • Colombia • Costa Rica • Chile • Ecuador
España • Guatemala • Panamá • Perú • Puerto Rico • Uruguay • Venezuela

Datos de catalogación bibliográfica

**FRANKLIN FINCOWSKY, ENRIQUE B. y KRIEGER, MARIO JOSÉ**

**Comportamiento organizacional. Enfoque para América Latina**

PEARSON EDUCACIÓN, México, 2011

ISBN: 978-607-32-0236-7

Formato: 21 × 27 cm Páginas: 568

**Edición en español**

Editor: Guillermo Domínguez Chávez
e-mail: guillermo.dominguez@pearsoned.com
Editor de desarrollo: Bernardino Gutiérrez Hernández
Supervisor de producción: José D. Hernández Garduño

PRIMERA EDICIÓN, 2011

D.R. © 2011 por Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
Atlacomulco 500-5o. piso
Col. Industrial Atoto
53519, Naucalpan de Juárez, Estado de México

Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana. Reg. núm. 1031.

Prentice Hall es una marca registrada de Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Reservados todos los derechos. Ni la totalidad ni parte de esta publicación pueden reproducirse, registrarse o transmitirse, por un sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio, sea electrónico, mecánico, fotoquímico, magnético o electroóptico, por fotocopia, grabación o cualquier otro, sin permiso previo por escrito del editor.

El préstamo, alquiler o cualquier otra forma de cesión de uso de este ejemplar requerirá también la autorización del editor o de sus representantes.

ISBN EDICIÓN IMPRESA: 978-607-32-0236-7
ISBN E-BOOK: 978-607-32-0237-4
ISBN E-CHAPTER: 978-607-32-0238-1

PRIMERA IMPRESIÓN

Impreso en México. *Printed in Mexico.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 0 - 14 13 12 11

PEARSON

CONTENIDO


Acerca de los autores ix

Prefacio xi

Reconocimientos xvii

**CAPÍTULO 1 Marco del comportamiento organizacional 1**
La organización 2
La administración 3
Roles de la administración 6
Introducción al comportamiento organizacional 9
Comportamiento organizacional: análisis de contexto 15
Entorno externo 16
Entorno de tarea 21
Entorno interno 23

**CAPÍTULO 2 El comportamiento humano en el campo laboral 31**
Las diferencias de género y el comportamiento laboral 32
El contrato psicológico y la motivación en el trabajo 35
Comportamiento humano, rendimiento y productividad 38
Violencia laboral 40

**CAPÍTULO 3 Las organizaciones en su relación social 51**
Sistema y entorno: Luhmann 52
El sistema organizacional y su entorno 53
El entorno 54
Teoría de las contingencias 60
La superación de la teoría de las contingencias: el enfoque estratégico 62
Estrategias de la organización en relación con su entorno 64
Entorno y estructura organizacional 65

**CAPÍTULO 4 Gestión de personal 81**
Reclutamiento 82
Selección de personal 84
Capacitación y desarrollo 89
Evaluación del desempeño 93

**CAPÍTULO 5 Motivación de las personas en las organizaciones 99**
La motivación humana 100
Perspectiva sociológico-situacional 102
La complejidad de la naturaleza humana 103
Diferentes teorías sobre motivación 104
De la multiplicidad de los motivadores 113
Supuestos subyacentes tras la naturaleza humana en las organizaciones 114
La motivación: aplicaciones 116

**CAPÍTULO 6 Teorías de la personalidad 127**
Características generales de la personalidad 128
Teoría de la personalidad desde un enfoque conductista 129
Teoría de la personalidad desde un enfoque psicoanalítico 133
Modelo cognitivo 137
Psicología de la Gestalt 139

Teoría del campo de Lewin 140
Teoría de la personalidad desde un enfoque sistémico 141
El análisis institucional 143

**CAPÍTULO 7 La salud mental en las organizaciones 149**
Definición del concepto de salud mental 150
La salud mental y las organizaciones 150
Conflicto y frustraciones laborales 153
Violencia y acoso laboral (*mobbing*) 154
Estrés laboral 155
Adicciones: algunas definiciones importantes 156
Acciones de la organización frente a la problemática de las adicciones 164

**CAPÍTULO 8 Ética y responsabilidad social 169**
Ética 171
El desarrollo moral como fuente de conocimiento ético 172
Influencias culturales en la ética 173
Código de ética 178
Estructuras éticas 180
Toma de decisiones éticas 182
Responsabilidad social 186
Desempeño social corporativo 187
Evaluación del desempeño social 188
Argumentos en torno a la responsabilidad social 189
Las organizaciones en su relación social: la responsabilidad social empresaria (RSE) 190

**CAPÍTULO 9 Los grupos y los equipos en las organizaciones 203**
Los grupos en las organizaciones 204
Equipos de trabajo en las organizaciones 207
De grupos a equipos de trabajo 210
Condiciones básicas del trabajo en equipo 212
Técnicas de desarrollo del trabajo en equipo 214
Aprendizaje en equipo 216
Liderazgo en los equipos 217
Diagnósticos de las relaciones de equipo 217
Intervenciones en equipos 221
Técnicas, formación y desarrollo de equipos 221

**CAPÍTULO 10 Comunicación y organización 229**
El discurso en las organizaciones 230
La comunicación: el paradigma de transmisión tradicional 230
Superación del paradigma tradicional de la comunicación 232
El paradigma de la acción comunicativa en las organizaciones a través del análisis de la intencionalidad del discurso 233
Definiciones de los distintos tipos de acción comunicativa en las organizaciones 237
Control de resultados de la acción comunicativa estratégica 238
La comunicación estratégica de las organizaciones con el exterior 238
Comunicación y organización 250
La comunicación total: la organización tipo hipertexto 250

**CAPÍTULO 11 Poder, influencia y gobernabilidad organizacional 261**
Las relaciones de poder en las organizaciones 262
La constelación de poder en las organizaciones 271
Política y gobernabilidad de las organizaciones 274
Diagnóstico de las relaciones de poder 279
Intervenciones sobre las relaciones de poder en las organizaciones 283
Intervenciones sobre los roles y las fuentes de poder 283

**CAPÍTULO 12 Liderazgo en las organizaciones 293**
El liderazgo 294
Teorías del liderazgo 298
Comportamiento del líder 306
Diagnóstico del liderazgo 315
Intervenciones sobre el liderazgo 316
Construcción del liderazgo personal en la vida real 318

**CAPÍTULO 13 Diseño organizacional 325**
Teoría, estructura y diseño organizacional 326
Importancia del diseño organizacional 326
Ciclo de vida de la organización 327
Retos básicos del diseño organizacional 328
Estructuras mecanicistas y orgánicas 329
Bases de la estructura organizacional 330
Enfoque clásico 331
Enfoque alterno 337
Modelos de estructura organizacional 342
Estructuras de líneas de negocio 343
Estructuras de proyecto 346
Estructuras en red 348
Estructuras abiertas 351
Estructuras virtuales 353
Estructura a nivel y global 353
Estructuras móviles 354

**CAPÍTULO 14 Cultura organizacional y contexto cultural 361**
Qué es la cultura organizacional 363
La cultura empresarial según Schein 364
Formación de la cultura 374
Tipos culturales 377
Hacia una sistematización del paradigma cultural en las organizaciones 378
Cultura y comunicación organizacional 379
El cambio cultural 380
Cómo cambiar 380
La gestión por valores 384
Impacto de la cultura sobre la organización 387
Cultura y control social 388
La cultura organizacional en la era de la globalización 389
Auditoría de la cultura organizacional 391
Diagnóstico de la cultura organizacional 392
Intervención en las organizaciones para fomentar el cambio cultural 393
Los cambios culturales 394
Contribuciones y riesgos del enfoque cultural 396

**CAPÍTULO 15 La gestión del conocimiento, el aprendizaje y las competencias de las personas en las organizaciones 403**
La generación de conocimiento y su incorporación a las organizaciones 404
La gestión de la calidad en las organizaciones y su relación con la gestión del conocimiento 421
La gestión de procesos y su relación con la innovación 422
El aprendizaje organizacional y el desarrollo de competencias como formas de incorporar y manejar el conocimiento en las organizaciones 423
Diagnóstico de la gestión del conocimiento y la incorporación de tecnologías en las organizaciones 437
Intervención organizacional en el aprendizaje, la innovación y la incorporación de tecnología 438

**CAPÍTULO 16 Toma de decisiones** 445
Factores que impactan la toma de decisiones 446
Tipos de decisiones 449
Influencias en la toma de decisiones organizacionales 450
El proceso de toma de decisiones 451
Toma de decisiones en crisis 455
Toma de decisiones estratégicas 455
Modelos de toma de decisiones organizacionales 458
Toma de decisiones en grupo 465
Cómo fomentar la creatividad en la toma de decisiones 468
Manejo inteligente del proceso de toma de decisiones 471

**CAPÍTULO 17 Conflicto, crisis y estrés** 477
Conflicto 478
Crisis 485
Estrés 488

**CAPÍTULO 18 Gestión del cambio** 499
Qué es el cambio 500
Fuerzas que contribuyen al cambio 500
Centro de los cambios organizacionales 502
Evaluación de la necesidad de cambio 504
Tipos de cambio 505
Alcance y profundidad de los cambios 505
Modelo del proceso de cambio 507
Intervención para el cambio planificado (SHEIN) 509
Manejo de la resistencia: agentes de cambio 512
Implementación del cambio estratégico 518
Función estratégica del cambio 521

**CAPÍTULO 19 Estrategia** 527
Enfoque estratégico 528
Formulación de las estrategias 530
Proceso de la administración estratégica 533

Índice 545

## Enrique Benjamín Franklin Fincowsky

Es ampliamente reconocido en México, Centro y Sudamérica por su aportación, por más de 37 años, en el desarrollo de proyectos de organización y evaluación estratégica empresarial en los sectores público y privado. Es Licenciado en Administración de Empresas, Diplomado en Docencia Universitaria y Maestro en Administración Pública por la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Maestro en Gestión Educativa de Iberoamérica por el Consejo Iberoamericano en Honor a la Calidad Educativa y recibió el Doctorado *Honoris Causa* en Administración por la Uni-versidad Dr. Andrés Bello de El Salvador.

Su trayectoria como académico le ha distinguido como profesor visitante de 17 universidades en países como Bolivia, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Nicaragua y Venezuela. Es además miembro honorario de 13 colegios de profesionales en Ciencias Económicas de Argentina, Bolivia, Guatemala, Costa Rica, El Salvador, Paraguay, Perú, República Dominicana y Venezuela.

El doctor Franklin actualmente imparte cátedra en la Universidad Nacional Autónoma de México y lo ha hecho también en la Universidad del Nuevo Mundo, la Universidad Iberoamericana, la Universidad Intercontinental y la Universidad Anáhuac del Sur.

Es autor de Auditoría administrativa. Gestión estratégica del cambio, libro publicado por Pearson y de lectura sumamente difundida por su innovación y aportación al campo de la administración. Además ha escrito otros cinco libros especializados en esta materia.

Ha sido distinguido por su aportación académica con el Premio Nacional de Administración del Colegio Nacional de Licenciados en Administración de México, recibió el Mérito al Honor de la Universidad de Panamá, Premio Latinoamericano de Administración Epsilón en Valores Docentes, Organización Latinoamericana de Administración (OLA). También fue distinguido con la Mención Honorífica del Consejo Iberopanamericano de Administración de República Dominicana, Honor al Mérito, Organización Latinoamericana de Administración, Regional Paraguay y obtuvo el Certificado de Honor por la Universidad San Francisco de Asís de Bolivia.

## Mario Krieger

Es Licenciado en Ciencias Políticas por la Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de El Salvador y en Administración Pública por la Facultad de Ciencias Sociales por la misma Universidad. Obtuvo el *Certificate on Leading Change, Strategic Management and Management of Teams*, de la Universidad de Illinois, así como el *Certificate on Strategic Planning, Financial Management, and Total Quality Management* por la Universidad de Columbia en Nueva York, Estados Unidos.

Es profesor titular de Administración Pública en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, Argentina; profesor titular de Sociología de las Organizaciones en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires y director de la Carrera de Especialización en Gestión Pública de la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA.

Coordinador de la Maestría en Políticas de Migraciones Internacionales de la Universidad de Buenos Aires, en la que es además profesor de las asignaturas de Formulación de Políticas Públicas; Modernización de la Gestión Pública; Métodos y Técnicas de Gerenciamiento Público. Profesor de Gestión Pública en la Maestría en Defensa Nacional. Profesor de Gestión Estratégica y Modernización en la Maestría en Administración Pública de la Universidad de El Salvador.

Ha sido consultor en organismos públicos y empresas privadas. Consultor del Banco Interamericano de Desarrollo y actualmente trabaja como consultor para el Instituto de la Calidad, SAU, Barcelona, en la cooperación de la Unión Europea con Senasa de Argentina.

El profesor Krieger es autor de seis libros, entre los que destaca Sociología de las organizaciones. Una introducción al comportamiento organizacional, editado por Pearson; lectura imprescindible para la administración y que destaca por sus importantes contribuciones para el desarrollo de la teoría de la organización.

## Reconocimiento

Es invaluable la aportación que *Ana Lucía Vallhonrat* realizó para esta obra con los capítulos que abordan el enfoque psicológico de las organizaciones, por lo que agradecemos su valiosa colaboración.

*Ana Lucía Vallhonrat* es Licenciada en Psicología por la Universidad de Buenos Aires (UBA), Argentina. Institución en donde imparte la cátedra de Sociología de la organización, en cursos presenciales y a distancia. También ha desarrollado investigaciones para la UBA dentro de la Facultad de Ciencias Económicas en los departamentos de Administración y de Humanidades.

# PREFACIO

El presente libro constituye el primer esfuerzo en materia de comportamiento organizacional con una visión netamente latinoamericana. La idea de los autores es presentar, de una manera seria y consistente, los fundamentos, junto con los conceptos, temas y prácticas actuales y vigentes en este campo. Lograr que quienes estudian esta materia lo hagan activamente aplicando sus conocimientos en un aprendizaje continuo para mejorar sus capacidades y convertirse en profesionales, administradores y líderes organizacionales exitosos.

La preparación de este material exigió una mecánica de trabajo que plasmara plenamente los conceptos para alinearlos con la realidad, bajo un estricto método, aplicando, en la medida que fue necesario, una gran dosis de versatilidad para permitir que el juego de ideas consolidara los planteamientos con el fin de que cada capítulo se enfocara consistentemente en el tema, lo que redundó en una presentación más sencilla y clara.

Cabe destacar que el tema es fundamental para toda persona que quiera participar en una organización, sea como integrante, inversionista, cliente, proveedor, consultor, investigador, o estudioso de grado o posgrado del fenómeno organizacional, ya que acercarse a ella para desarrollar cualquier tipo de actividad requiere conocerla bien. En este sentido, el libro brinda los marcos teórico-conceptuales de comprensión, diagnóstico e intervención en organizaciones.

Hay que tener presente que el comportamiento organizacional efectivo es la base de un quehacer organizacional efectivo. Asimismo, que el valor intrínseco de una organización reside principalmente en sus activos intangibles, es decir aquellos no visibles pero que son la riqueza que sienta las bases para alcanzar el éxito. No olvidar que la suma del talento y el contexto son la esencia del comportamiento organizacional.

## CÓMO USAR ESTE LIBRO

Este libro fue concebido y diseñado con la idea de estructurar un trabajo completo y minucioso sobre el comportamiento organizacional. El desarrollo de todos los contenidos de la obra se engloba en 19 capítulos, a través de los cuales se plasma la experiencia y conocimientos de los autores en organizaciones productivas de los sectores público, privado y social. El material que lo compone fue revisado en forma exhaustiva por todo un equipo de trabajo multidisciplinario para garantizar la calidad y el empleo de recursos didácticos idóneos. Para guiar el aprendizaje activo de los conceptos que engloba, enseguida presentamos los elementos que lo componen y una breve explicación de la forma de capitalizar las bondades que ofrece.

### Objetivos de aprendizaje

Cada capítulo inicia con la definición de los objetivos del texto, los cuales sirven como referencia didáctica del tema, presentados en forma simple y comprensible.

### Introducción al capítulo

Cada capítulo incluye una introducción con el fin de brindar al lector una visión anticipada y general de los temas que serán presentados. La intención es captar su atención hacia el punto central del capítulo.

### Contenido temático

A lo largo de cada capítulo se presenta el análisis crítico del contenido que se desarrolla en el texto, lo que permite al lector enriquecer sus conocimientos para elevar su desempeño.

## Resumen

Al final de cada capítulo se incorpora un resumen condensado para cerrar el ciclo de comprensión y asimilación conceptual y práctica del tema.

## Preguntas de repaso

Para comprobar el nivel de aprendizaje se incluyen preguntas de repaso para que el lector tenga más elementos de juicio propios y para reforzar el conocimiento de los temas.

## Caso práctico

Al final de cada capítulo aparece un caso para análisis, el cual sirve para poner en práctica lo visto en el texto.

## Autoevaluación

Como parte del caso práctico y para asimilar con más eficacia el dominio del tema, se presentan preguntas y actividades que refuerzan lo aprendido.

## Bibliografía

Cada capítulo contiene una serie de referencias bibliográficas que corresponden a los libros y artículos mencionados en el texto.

## Página WEB

El libro incluye una página web en http://www.pearsoneducación.net/franklin donde se encontrarán otros temas de importancia en el estudio del comportamiento organizacional como un capítulo (o apartado) sobre auditoría del comportamiento organizacional, el cual está destinado a saber si la organización transmite ideas y comprende las emociones y los valores de las personas, los grupos y equipos y el sistema organizacional para mejorar su desempeño y elevar la calidad de vida de la organización. Asimismo, analiza si los criterios que utiliza para afrontar las condiciones que existen en su entorno y para capitalizar sus ventajas competitivas son los adecuados.

## Marco de aprendizaje

A continuación describimos el contexto de estudio de los temas del comportamiento organizacional en forma analítica.

En el capítulo 1 se presenta el **Marco del comportamiento organizacional** como un campo interdisciplinario que aporta elementos de juicio valiosos para que una organización considere las funciones, roles y habilidades que asume para lograr los resultados que requiere para posicionarse y lograr ventajas competitivas sustentables con un enfoque en los niveles como individuo integrante de la fuerza de trabajo, como grupo y equipo para alcanzar las metas organizacionales y como sistema organizacional coordinado y estructurado para conocer el desempeño y vincular a la organización con el entorno mediante un análisis de contexto para conocer las variables y elementos estratégicos que afectan su desempeño de acuerdo con su ambiente general en sus categorías de ambiente externo, ambiente de tarea y ambiente interno.

El capítulo 2, referido a **El comportamiento humano en el campo laboral**, considera temas como la diferencia de género, la violencia dentro de las organizaciones y los efectos que el maltrato tiene en la salud física y/o psíquica de los individuos y sus repercusiones a nivel del rendimiento y productividad; cuáles son las formas de prevenir estas situaciones y qué maneras hay de resolverlas.

El capítulo 3, **Las organizaciones en su relación social**, desarrolla la concepción de que toda organización es un sistema abierto que cobra identidad en relación con su entorno. De él recibe sus insumos y hacia él canaliza sus productos. En él haya fuerzas colaborativas y competitivas, oportunidades, desafíos y amenazas. El contexto organizacional es el escenario del desarrollo de sus actividades y causante de turbulencias e incertidumbres. Los distintos tipos de medio ambiente en donde se desenvuelven las organizaciones van de entornos muy cambiantes y dinámicos a menos cambiantes. Unos y otros determinan distintos tipos de estructura y diseño organizacional.

De la cultura social y de la personalidad social básica de las personas se nutren las culturas organizacionales, aunque en sus normas, prácticas e interacciones propias desarrollen su especificidad.

**La gestión de personal**, abarca muchas y variadas tareas relacionadas con los vínculos laborales, presentes entre los distintos individuos y con la organización en general. De esto trata el capítulo 4, donde se considera que es vital que los empleados desempeñen su función de la mejor manera posible, que tengan un buen rendimiento y actitud frente al trabajo y, sobre todo, que no menoscaben los intereses organizacionales. Por este motivo, la gestión de las personas en las organizaciones desempeña una función importante, ya que es la encargada de hacer una rigurosa selección de personal así como de entrenar y capacitar a los trabajadores, evaluar periódicamente su desempeño laboral y analizar los motivos de los cambios, si los hubiere.

Estos estudios se complementan con los conceptos abordados en el capítulo 5, M**otivación de las personas en las organizaciones**, el cual desarrolla temas como la motivación, el contrato psicológico, los motivadores y la gestión de las competencias de los empleados, considerando las diferencias individuales.

Esto último nos remite al lector a las diferentes **Teorías de la personalidad,** tema del capítulo 6, pensando en sus semejanzas, diferencias y su importancia en el estudio del comportamiento del hombre en el trabajo.

El capítulo 7 desarrolla el concepto de **La salud mental en las organizaciones**, y vinculado a esto el tema de las adicciones en el terreno laboral y sus consecuencias en la realización de las tareas, considerando la relación existente entre la salud y el desempeño de los empleados en sus puestos laborales.

En el capítulo 8 se exponen los fundamentos de la **Ética y responsabilidad social** que parte de los principios, valores y fuentes de conocimiento, sustentados, entre otros, por el modelo del desarrollo moral, el cual establece que el ámbito moral de las personas pasa por varias fases de evolución, que van desde la orientación a la obediencia y el castigo hasta los principios éticos universales. Se incluyen influencias culturales de la ética, como son los valores culturales o creencias profundas que consciente o inconscientemente puntualizan lo que está bien y lo que está mal. Se establece la manera de fomentar una cultura organizacional ética por medio de iniciativas y acciones realizadas día con día. Para fomentar una cultura y ética corporativas en un entorno global, se explica la relevancia del desarrollo de una educación global con un énfasis multicultural y sensibilidad a las diferencias culturales. Se detalla la declaración formal de los valores de una organización en relación con aspectos éticos y sociales contenidos en los códigos establecidos; se expresan los criterios y principios para su aplicación, así como las estructuras necesarias para garantizar resultados y la toma de decisiones éticas valorando su intensidad moral. En lo que se refiere a responsabilidad social, se lleva a cabo una exploración del compromiso de una organización para emprender acciones con el fin de preservar el bienestar de la sociedad, el desempeño social corporativo, la evaluación del desempeño social y la responsabilidad social empresaria entendida como el conjunto de actividades responsables que realiza la empresa a lo largo de toda la cadena de valor en los ámbitos económico, social y ambiental que van más allá de simple cumplimiento legal.

El capítulo 9 se centra en **Los grupos y los equipos en las organizaciones**. Considerando que en la organización informal, los grupos, contienen a las personas en las organizaciones, dirige la cultura, intermedia el contrato psicológico y desarrolla la motivación.

Un equipo es un grupo organizado con metas claras orientadas a logros y a la productividad.

Los equipos son la unidad mínima de producción de una organización, por encima de las personas individualmente consideradas. Ellos son la clave de lo más intangible en el desempeño organizacional, el vínculo, el modo de relacionarse de las personas. Son un modo de producción organizacional por objetivos y resultados. No son una moda de la administración. En ellos anida el conocimiento y la capacidad de aprendizaje organizacional.

El capítulo 10 trata sobre **Comunicación y organización**. El hombre es el ser viviente que habla, que se comunica, sin ello no habría sociedad ni organización social. La acción comunicativa y el discurso hacen a la construcción organizacional y vinculan y cimientan las partes. La comunicación externa e interna hace a la existencia misma de la organización. Para comunicar mejor es necesario conocer y utilizar los distintos tipos de acción comunicativa. La estratégica, la formal, la informal.

**Poder, influencia y gobernabilidad organizacional** es el tema del capítulo 11, donde se observan la influencia y las relaciones de poder, la política y los procesos sociopolíticos y de gobernabilidad organizacional que se encuentran en esferas superpuestas a lo individual, grupal y de procesos organizacionales.

El capítulo 12 completa el anterior abordando la cuestión del **liderazgo en las organizaciones**. La ofrece una vinculación entre los conceptos de poder y liderazgo porque el poder es la voluntad para iniciar y sostener la acción que conduzca la intensión en realidad. Pero el ejercicio continuado y permanente del poder en las relaciones sociales hace que se desgaste y se vaya perdiendo como recurso para alinear a los miembros con los objetivos y el cumplimiento de metas. Por lo que más bien debe motivar a sus miembros apelando a la inteligencia y satisfacción de sus necesidades, al desarrollo del consenso y mediante el desarrollo de cualidades de liderazgo, legitimando su poder, en lugar de desgastarlo. La relación líder, liderados y situación son la claves desarrolladas en el capítulo examinándose las teorías que las sustentan.

El capítulo 13 refiere los aspectos que inciden en la relevancia del **Diseño organizacional** como una forma de afrontar la creciente presión competitiva, la globalización y el manejo más abierto de la tecnología de la información, factor clave para la cadena de valor de una organización, para y entender los cambios que tienen lugar en ella con el paso del tiempo en el proceso de evolución que sigue a través de las etapas de su ciclo de vida. La gestión de la estructura de una organización define la fisonomía que puede asumir como una estructura hasta cierto punto previsible (mecanicista) o flexible (orgánica). Las bases del proceso del diseño organizacional se desarrollan desde dos perspectivas: un *enfoque clásico* en sus dimensiones estructurales y contextuales y un *enfoque alterno* analizando las técnicas que influyen en él y en su comportamiento. Todo eso se traduce en modelos de estructura agrupados por líneas de negocio, red, proyecto, abiertas, virtuales y móviles.

El capítulo 14, **Cultura organizacional y contexto cultural**, también se encuentra en la interacción entre organización y contexto; pero, además, en la manera en que se relacionan personas, grupos y equipos; en los modos como se ejerce el poder, la autoridad y el liderazgo, las normas, la legitimidad, los consensos, las decisiones exitosas, las presunciones básicas y los valores. De la capacidad de aprender y desaprender. De la tendencia a innovar y generar conocimiento. De la manera de afrontar o no asumir riesgos.

Las organizaciones modernas administran el conocimiento de sus integrantes a través de la gestión de las competencias, lo cual se aborda en el capítulo 15, **La gestión del conocimiento, el aprendizaje y las competencias de las personas en las ogranizaciones**.

El capítulo 16 se enfoca en la **Toma de decisiones** conforme a sus características básicas de complejidad, certidumbre, riesgo e incertidumbre, así como en sus modalidades de *decisiones de rutina,* las cuales se formulan en circunstancias comunes y sin complicación; *decisiones de adaptación,* que combinan factores fuera de lo habitual y*, decisiones innovadoras* que ante problemas ambiguos contemplan alternativas de solución creativas. Para fortalecer las decisiones se toma en cuenta la influencia de los grupos operativos y

contextuales. Se define el proceso de toma de decisiones y las barreras que ocasionan que una decisión satisfaga y no maximice, o que optimice y no satisfaga. Se estudia la *toma de decisiones en crisis* revisando las acciones que ejercen influencia en el proceso y la *toma de decisiones estratégicas* para apalancar capacidades por medio de estrategias para crear ventaja competitiva. Se revisan los modelos que se emplean para tomar decisiones: el racional, de racionalidad limitada, retrospectivo, Carnegie, del proceso incremental, del bote de basura y el político. Asimismo, se examina la toma de decisiones en grupo y la toma de decisiones participativa contingente para mejorar la calidad de la decisión. Finalmente, se propone cómo fomentar la creatividad en la toma de decisiones y manejar las decisiones de manera inteligente.

En el capítulo 17 se cubren los temas de **Crisis, conflicto y estrés**. Conceptos centrales que se encuentran interrelacionados entre sí en toda organización. Tanto las situaciones conflictivas como de crisis ocasionan en los individuos estrés, expresándose éste mediante síntomas físicos y/o psíquicos que inevitablemente afectan el desempeño y rendimiento laboral del empleado, afectando de manera negativa el logro de los objetivos organizacionales. En este capítulo se analizan los distintos tipos de conflictos y de crisis que pueden existir en el ámbito laboral, las posibles formas de solucionarlos, así como las causas y consecuencias del estrés y las diferentes formas de manejar las situaciones generadoras de éste.

El capítulo 18 reúne los elementos clave para entender la **Gestión del cambio**, entendido como el paso de una situación personal, grupal o social a otra, empezando por las fuerzas que influyen en él. *Fuerzas externas*, como condiciones económicas, acciones de los competidores, desarrollo tecnológico, acontecimientos políticos y legales, movimientos sociales y demográficos; y *fuerzas internas* como decisiones administrativas, preferencias y sugerencias del personal; considerando también la ubicación del centro de fuerzas organizacionales como tecnología, valores compartidos, estrategia, estructura, sistemas y personal. Para tener un perfil claro de su impacto se presenta la evaluación de la necesidad del cambio sin perder de vista el tipo (reactivos y proactivos), alcance y profundidad del mismo (adaptativos, evolutivos y revolucionarios). Se presenta el modelo de proceso del cambio en sus etapas de percepción de la necesidad del cambio, diagnóstico y búsqueda de soluciones alternativas, selección de técnicas de intervención, acumulación de poder para introducirlo; planificación sistemática de la implementación, implantación e institucionalización, y la intervención para el cambio planificado. Asimismo, el concepto y proceso para afrontar resistencia al cambio, el modelo del campo de fuerzas y la implementación del cambio estratégico, determinando su factibilidad, diagnóstico e intervención a través del conocimiento institucionalizado y la función del cambio estratégico.

Este capítulo es tema central del comportamiento organizacional, y se vincula con las relaciones de poder, influencia y liderazgo, con las personas y sus personalidades, con la generación y administración de los conflictos, con la cultura organizacional, con la dinámica de grupos y equipos y con los desafíos y necesidades de cambio que plantea el contexto y el desarrollo de las estrategias para hacer frente a oportunidades y amenazas del medio ambiente en que se desenvuelve la organización.

El capítulo 19, **Estrategia**, enmarca lo que esto representa para integrar las acciones y el pensamiento que una organización emprende para innovar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable en un todo coherente. La puesta en práctica de la estrategia para alcanzar una ventaja competitiva para crear valor y obtener un rendimiento superior al promedio enfrentando la rivalidad competitiva o conjunto de acciones y respuestas competitivas que ocurren entre competidores cuando maniobran para colocarse en una posición de ventaja en el mercado para convertirlo en un comportamiento competitivo o en un conjunto de acciones y respuestas para crear o defender sus ventajas competitivas y mejorar su posición en el mercado.

Algunas de las acciones que la organización puede asumir para reforzar la base de recursos y habilidades competitivas para fortalecer su posición en el sector de actividad y giro industrial en el que participa es la selección y aplicación de estrategias. Para concluir, el proceso de administración estratégica proporciona a las organizaciones una guía sobre lo que hacen y tratan de lograr, una forma de unificarse, un punto de vista más proactivo

y un modelo de negocio sustentable basado en nueve pasos: 1) identificación de los valores comunes (incluyendo el desarrollo de una visión compartida, identificación de la misión comprometida, así como los objetivos y las estrategias actuales de la organización); 2) análisis del entorno; 3) identificación de las oportunidades y amenazas; 4) análisis de los recursos de la organización; 5) identificación de fortalezas y debilidades; 6) reevaluación de la misión y los objetivos de la organización; 7) formulación de estrategias; 8) implementación de estrategias; y 9) estrategias de resultados.

# AGRADECIMIENTOS

Pearson agradece a los centros de estudios y profesores usuarios de esta obra por su apoyo y retroalimentación, elemento fundamental para esta primera edición de *Comportamiento organizacional, enfoque para América Latina*.

## México

**Aguascalientes**
***Universidad Autónoma de Aguascalientes***
Edgar Andrés López Esquivel
José Arturo Viramontes Pérez

***Universidad Cuauhtémoc***
Jorge Alberto Lorenzana Pérez
Mabel Montes Cabrera

**Baja California**
***Universidad Autónoma de Baja California, Campus Ensenada***
Laura Lilián Estrada Terán
Rodolfo Novela Joya
Gildardo Terríquez Mardueño

**Campeche**
***Universidad Autónoma del Carmen***
Ruby A. González Ascensio

**Ciudad de México**
***Universidad Nacional Autónoma de México***
Juan Alberto Adam Siade
Gustavo Almaguer Pérez
Aldro Álvarez Cruz

***Consejo Iberopanamericano de Administración***
Alejandro Chirino Sierra

**Guerrero**
***Organización Latinoamericana de Administración***
Lourdes Romero Andrade

**Veracruz**
***Universidad Veracruzana, Campus Coatzacoalcos***
Lauro Fernández Vidal

## Argentina

***Universidad de Buenos Aires***
Cristina Zapata

## Bolivia

***Universidad Católica Boliviana***
Armando Díaz Romero A.
Rafael Terrazas Pastor

***Universidad San Francisco de Asís***
Boris Crespo Toranzo

***Centro de Investigación y Desarrollo (CIADEP)***
Danny Flores

## El Salvador

***Universidad Dr. Andrés Bello***
Ana Martha Moreno de Araujo

***Universidad Centroamericana "José Simeón Cañas"***
René Humberto Paniagua B.

## Guatemala

***Universidad de San Carlos de Guatemala***
Miriam Magaly Enríquez de León
Olga Edith Esiekavizza Grisolía
Ariel Mendoza Melgarejo

***Universidad Mariano Gálvez de Guatemala***
Álvaro Rolando Torres Moss
Álvaro Roberto Torres Salazar

***Universidad Rafael Landívar***
Silvia López de Giraldo

## Paraguay

***Consejo Iberoamericano en Honor a la Calidad Educativa***
Santiago Duarte Alfonso

## Perú

***Universidad Ricardo Palma***
Jorge Luis Carbajal Arroyo
Carlos Cavani Grau

## Venezuela

***Universidad de Carabobo, Campus La Morita***
Oswaldo Ortega

***Federación de Colegios de Licenciados en Administración de Venezuela***
Lilián Agüero
Marco Antonio Cardozo
Nuvis Maurera
Yosybeth Moreno

# 1

# Marco del comportamiento organizacional

OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

Definir el área de aplicación del comportamiento organizacional.

Entender el significado de los roles de la administración en el ámbito del comportamiento organizacional.

Identificar cuáles son y cómo interactúan los niveles del comportamiento organizacional.

Conocer las aportaciones más importantes de las disciplinas que convergen en el comportamiento organizacional.

Desarrollar la habilidad para implementar un análisis de contexto con el propósito de gestionar el comportamiento organizacional.

La clave para comprender el comportamiento organizacional es la propia organización, pues es en ella en donde las personas interactúan en la realización de las tareas que permiten alcanzar los niveles de productividad y competitividad deseados.

Para que una organización coordine y estructure de manera intencionada sus recursos requiere una administración que trabaje de forma eficaz y eficiente a través de la planeación, la organización, la dirección y el control de sus recursos. Estas funciones recaen en un cuerpo de administradores, quienes usualmente se ubican en tres niveles básicos: administradores de primera línea, gerentes de nivel medio y gerentes de nivel alto.

Si desean cumplir puntualmente su cometido, es preciso que los administradores cuenten con habilidades conceptuales y de trato personal, así como con técnicas cuya área de influencia cambia de acuerdo con la posición que ocupen en la organización.

Las diversas actividades que se llevan a cabo en ésta también pueden estructurarse con base en diez roles, subdivididos a su vez en tres categorías: interpersonales, informativos y decisionales. Cada rol representa diferentes iniciativas que los administradores asumen para satisfacer las funciones de planeación, organización, dirección y control.

De manera específica, el comportamiento organizacional (CO) es un campo interdisciplinario que aporta valiosos elementos de juicio para que las organizaciones comprendan la conducta individual y las relaciones que se establecen básicamente entre personas que conviven como compañeras o en un plano superior-subordinado. Además, permite examinar las relaciones que se dan tanto en grupos formales e informales como en equipos de trabajo, y conocer el desempeño de la organización como un sistema integrado.

El comportamiento organizacional interactúa con otras disciplinas, como la psicología, la sociología, la antropología, el derecho, la economía, la ciencia política, la ética, las matemáticas, la tecnología de la información y la administración.

Para obtener el perfil completo del comportamiento de una organización se puede utilizar el análisis de contexto, el cual incluye la exploración del ambiente externo, del ambiente externo de tarea y del ambiente interno.

## LA ORGANIZACIÓN

Todas las organizaciones son entidades sociales coordinadas, que operan de manera deliberada para alcanzar metas específicas –tarea imposible de realizar por individuos que actuaran solos– a través de una estructura determinada. La diferencia estriba en los objetivos que persigue cada organización, y en el hecho de que unas ofrecen productos mientras otras brindan servicios, e incluso algunas ponen ambos a disposición de los consumidores. Por otro lado, el elemento clave de cada organización no es su instalación, maquinaria o equipo, sino su gente.

Las organizaciones estructuran sus recursos en departamentos o unidades de negocio, con la intención de lograr una mejor coordinación de sus actividades mediante el uso frecuente de empleados provenientes de diferentes áreas para trabajar en proyectos de manera conjunta, ya sea en equipos o en una red. Esto simplifica el flujo de la comunicación y los procesos de toma de decisiones, elimina instancias y favorece la relación entre unidades sustantivas y adjetivas; es también una forma de agilizar las acciones, mejorando la velocidad de respuesta al actuar de manera consistente con líneas de negocio bien definidas. Por otro lado, debe prestar mucha atención a todo lo que ocurre dentro y fuera de sus fronteras para responder o controlar elementos –competidores, clientes y proveedores–, e implementar estrategias que la ayuden a optimizar su poder de negociación.

De esta manera tanto las fronteras existentes entre unidades o departamentos como las que hay entre organizaciones son más flexibles y abiertas, a tal grado que fomentan la cooperación entre competidores al compartir información y recursos para obtener beneficios mutuos.

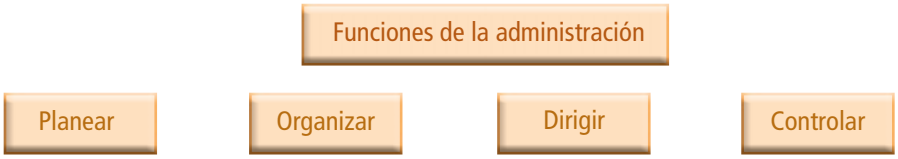
A través de todas estas actividades las organizaciones pueden hacer frente y adaptarse a los cambios para:

- Generar bienes y servicios de calidad.
- Impulsar la creatividad y la innovación.

- Utilizar de manera efectiva las tecnologías de la información y de manufactura.
- Desarrollar la capacidad de aprender de la experiencia.
- Constituir un lugar que desarrolle el sentido de pertenencia y respeto.
- Crear valor para sus grupos de interés.

## LA ADMINISTRACIÓN

La administración es el manejo inteligente de los recursos estratégicos de la organización para lograr una ventaja competitiva sustentable. En otras palabras, es la disciplina conformada por una serie de actividades y operaciones tendientes a estructurar y utilizar los recursos de manera óptima para realizar con dirección y sentido las tareas necesarias para que los resultados de la organización estén dentro del rango deseado. Para lograr este objetivo, la administración divide sus funciones como se explica a continuación.




### Planear

Planear es el proceso sistemático y estructurado que permite emplear la inteligencia de la organización en la búsqueda de respuestas a preguntas vitales para su diseño, estructura, dirección y control, tomando en consideración la dinámica del cambio social tanto en el entorno actual como en un escenario futuro.

La planeación implica establecer un conjunto de compromisos y acciones, integrados y coordinados, para: 1) definir los criterios que encaminarán las tareas al logro de objetivos y metas; 2) explotar las competencias centrales para incrementar las utilidades, expandir la participación en el mercado y afrontar la responsabilidad social; 3) comprometer los recursos necesarios para alcanzar metas; 4) transformar insumos en productos y servicios de calidad; y 5) alcanzar ventajas competitivas sustentables.

### Organizar

Organizar es el proceso que parte de la especialización y división del trabajo para agrupar y asignar funciones a unidades específicas, interrelacionadas por líneas de mando, comunicación y jerarquía, con el fin de contribuir al logro de los objetivos compartidos por un grupo de personas.

Las organizaciones efectivas permiten coordinar de manera organizada los recursos humanos, materiales, técnicos, financieros y de información, para lo cual deben considerar las siguientes acciones: 1) crear una estructura organizacional que defina con claridad los niveles de autoridad y responsabilidad; 2) distribuir las funciones y delimitar los procesos para repartir de manera equitativa las cargas de trabajo; 3) generar una cultura organizacional acorde con el perfil de la organización; 4) gestionar sus recursos humanos de manera inteligente; y 5) visualizar el cambio como un incubador de ideas.

### Dirigir

Dirigir es el proceso de guiar y proveer el soporte necesario a las personas para que contribuyan con efectividad al logro de las metas de la organización.

Para poder encaminar los esfuerzos en ese sentido, la dirección debe pensar en términos de: 1) liderazgo, al inspirar a las personas a implementar de la mejor manera sus acciones; 2) comunicar, para ayudarlas a comprender el significado de lo que hacen; 3) motivar, para dar sentido al esfuerzo personal y grupal; 4) fortalecer los grupos y equipos de trabajo

para hacerlos productivos; 5) manejar en forma adecuada el estrés, el conflicto y la crisis para transformarlos en fuente de aprendizaje; 6) capitalizar el empleo de los recursos de tecnología de la información para alcanzar los resultados propuestos; 7) manejar puntualmente el riesgo y la incertidumbre para mejorar el proceso de la toma de decisiones; y 8) promover la creatividad y la innovación para crear valor.

## Controlar

Controlar es el proceso que utiliza una persona, un grupo o una organización para regular sus acciones y hacerlas congruentes con las expectativas definidas en los planes, en las metas y en los estándares de desempeño.

El proceso de control establece los niveles de prevención, seguimiento y corrección en los diferentes ámbitos de operación al: 1) establecer estándares; 2) medir el desempeño; 3) comparar el desempeño contra los estándares; 4) evaluar los resultados; 5) ajustar los estándares (en caso necesario); y 6) emprender acciones.

Las cuatro funciones –planear, organizar, dirigir y controlar– son esenciales en el trabajo de un administrador.

## Tipos de administrador

Para trabajar con efectividad, las organizaciones integran cuerpos de administradores que tengan la capacidad de trabajar en conjunto de forma deliberada. Existen muchos tipos de administradores y, por otro lado, los puestos administrativos difieren mucho unos de otros de acuerdo con el nivel de responsabilidad que se les asigna.[1]

## Niveles de administración

Los tres niveles de administración a los que las organizaciones recurren con mayor frecuencia son: administradores de primera línea, administradores de nivel medio y administradores de nivel alto.

***Administradores de primera línea.*** Son quienes realizan el trabajo básico de la organización: tienen a su cargo la salida de productos y servicios, y la transformación primaria de entradas en salidas. Este nivel enlaza las operaciones de las diferentes áreas o departamentos, por lo que sus responsables dedican buena parte de su tiempo a supervisar personal y colaborar con otros administradores de su mismo nivel. Para responder a las obligaciones inherentes a su puesto deben tener una sólida formación y experiencia técnica, características que les permiten adaptarse al entorno y garantizar que la operación marche sin dificultades. Algunos de los títulos con los que se les identifica a los administradores de primera línea son jefe de oficina, sección o mesa, responsable de área o proyecto, o líder de equipo.

***Administradores de nivel medio.*** También conocidos como "mandos medios", son los responsables de convertir los objetivos de la alta dirección en metas y planes específicos que implementarán los administradores de primera línea. Asimismo son los encargados de dirigir y coordinar las actividades del personal de apoyo, como secretarias, recepcionistas y asistentes, entre otros. Dado que fungen como enlace entre lo que la alta dirección ordena y lo que los administradores de primera línea pueden hacer, con frecuencia destinan gran parte de su tiempo a: asistir –o presidir– a reuniones y sesiones de grupos o equipos de trabajo para supervisar las condiciones en que se comercializan los productos y se brindan servicios a los clientes; revisar los planes de trabajo; apoyar a los administradores de primera línea y a otros gerentes de nivel medio en el establecimiento de prioridades, en la resolución de problemas, en la coordinación de sus actividades y en la asignación de recursos; formular criterios para evaluar el desempeño y traducir operativamente los proyectos de

[1] Jones, Gareth R. y George, Jennifer M., *Administración contemporánea*, 4a edición, McGraw-Hill Interamericana Editores, S. A. de C. V., México, 2006.

la organización. Estos administradores suelen ostentar títulos como director o gerente de área, jefe de departamento, jefe de unidad o área.

***Administradores de nivel alto.*** Conocidos también como "altos directivos", son los responsables de dirigir y coordinar las diferentes partes de la organización delineando guías, estrategias, políticas y metas para todos sus elementos o para sus divisiones más importantes. Asimismo llevan a cabo la interconexión de fronteras para relacionar todas las áreas en torno de un propósito.

Los administradores de nivel alto destinan la mayor parte de su tiempo a planear y dirigir, por lo que interactúan con personas clave no sólo de su organización, sino también de otras; además suelen manejar las relaciones públicas de ésta, así que por lo general están sometidos a muchas presiones y compromisos, lo cual los obliga a desarrollar la capacidad de responder a las crisis y preservar la imagen de la organización. Algunos de los títulos que ostentan estos administradores son presidente, vicepresidente, jefe ejecutivo, director o subdirector general, gerente general o director divisional.

## Habilidades del administrador

La educación y la experiencia adquiridas por los administradores a lo largo de su vida profesional son fundamentales para desarrollar las habilidades que permiten lograr los resultados demandados por la organización con el objetivo de posicionarse y lograr ventajas competitivas sustentables. Dichas habilidades pueden agruparse en tres categorías clave: conceptuales, de trato personal y técnicas. El grado de desarrollo alcanzado por el administrador en las mismas depende de su trayectoria y de las posiciones que ha ocupado en la jerarquía de la organización. El ejercicio de estas habilidades en todas las etapas del proceso administrativo es una constante; no obstante, en la práctica existe una tendencia a la utilización intensiva de algunas de ellas. Por ejemplo, en general planear y organizar exigen más habilidades conceptuales, en tanto que dirigir demanda mayores habilidades de trato personal, y controlar más habilidades técnicas.[2]

***Habilidades conceptuales.*** Las habilidades conceptuales se demuestran en la capacidad de pensar y forjar abstracciones sobre situaciones reales o teóricas, contemplar la organización como un todo, representar las relaciones entre sus partes, visualizar la forma en que la organización interactúa con su entorno, así como concebir causas y efectos al formular diagnósticos respecto de una situación determinada.

La educación formal y la capacitación son muy importantes para adquirir habilidades conceptuales. Los estudios a nivel técnico, de licenciatura o posgrado en administración general, estratégica, del conocimiento, de operaciones, por procesos, por valores y por competencias, aunados a los conocimientos en finanzas corporativas, marketing estratégico, tecnología de la información, inteligencia de negocios y sistemas de información, son indispensables para el buen desempeño de los administradores.

Por otro lado, con el propósito de perfilarlos a nuevos puestos, las organizaciones tienden a enriquecer las habilidades de sus mandos administrativos fomentando su participación activa en eventos de formación, capacitación, desarrollo y actualización, así como foros, seminarios, congresos, paneles, encuentros, cursos, talleres o conferencias.

***Habilidades de trato personal.*** Las habilidades de trato personal son las que tienen que ver con la interactuación efectiva con las personas. La capacidad de trabajar bien con los demás –tanto de manera individual como en grupo– exige mostrar una actitud positiva, respetarlos, expresar verbalmente y por escrito las ideas con claridad, y saber negociar.

Al igual que las habilidades conceptuales, las de trato personal pueden adquirirse mediante la educación y la capacitación, pero también a través de la experiencia y el conocimiento de las áreas sustantivas de la organización, lo cual sólo es posible estando en

[2] Robbins, Stephen P. y DeCenzo, David A., *Fundamentos de administración*, 6a edición, Pearson Educación de México 2009.

contacto cotidiano con las iniciativas o programas orientados a la generación de resultados específicos de acuerdo con su objeto y/o atribuciones esenciales, así como con la estrategia y las competencias centrales. De igual manera, las habilidades de trato personal se ven enriquecidas por el conocimiento de las áreas adjetivas, el cual se da a través de la constante implementación de decisiones de orden administrativo para el empleo puntual de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos como soporte a las áreas o proyectos sustantivos en la organización.

***Habilidades técnicas.*** Las habilidades técnicas involucran el conocimiento y experiencia en determinados procesos, técnicas o herramientas propias del cargo o área específicos que ocupa el administrador en la organización. Algunos ejemplos son: el conocimiento de los esfuerzos llevados a cabo en el pasado por la organización en un ámbito determinado, condición que abre la posibilidad de capitalizar la experiencia adquirida en la implementación de medidas para elevar el desempeño; el conocimiento de tareas similares realizadas en otras organizaciones, industrias y sectores; el conocimiento derivado de la capacitación, formación o simulación obtenidas en los centros de trabajo o estudio; el conocimiento generado por la participación en todo tipo de análisis o diagnosis administrativos; y el conocimiento de sistemas, procesos, funciones, métodos y técnicas de trabajo producto de la experiencia adquirida por posición jerárquica o grupal, respeto, capacidad e interacción con el entorno.

Para que un administrador sea efectivo es preciso que domine de manera equilibrada sus habilidades conceptuales, de trato personal y técnicas para alcanzar los resultados deseados. En la medida en que carezca de una de ellas o las utilice inadecuadamente, sus acciones perderán cohesión y no lograrán el impacto que se pretende.

**Roles de la administración**

**Interpersonales**
- Representación
- Líder
- Enlace

**Informativos**
- Supervisión
- Difusión
- Portavoz

**Decisionales**
- Emprendedor
- Manejo de problemas
- Asignación de recurso
- Negociación

## ROLES DE LA ADMINISTRACIÓN

Henry Mintzberg identificó diez roles que los administradores asumen cuando planean, organizan, dirigen y controlan los recursos de la organización,[3] mismos que representan los comportamientos o actividades conductuales que se ponen en práctica para desempeñar un trabajo. Vale la pena comentar, sin embargo, que aunque es conveniente identificar los componentes del trabajo del administrador para entender las actividades que éste emprende, resulta fundamental tener en cuenta que la administración no puede practicarse como un conjunto de partes independientes; por el contrario, cada uno de los roles interactúa con los demás y constituye junto con ellos un todo unificado.

[3] Mintzberg, Henry, *The nature of managerial work,* Nueva York, Harper & Row, 1972.

Como se muestra en la figura anterior, este enfoque nos permite analizar los roles dividiéndolos en tres categorías: interpersonales, informativos y decisionales.

## Roles interpersonales

***Rol de representación.*** Lo asumen los administradores cuando cumplen deberes legales, ceremoniales y simbólicos en nombre de la organización. En general a los altos ejecutivos se les considera figuras emblemáticas de ésta, pero los administradores de cualquier nivel pueden recibir la encomienda de realizar las siguientes actividades:

- Efectuar negociaciones con proveedores, clientes y otros miembros de los grupos de interés.
- Autorizar cambios en las plantillas de personal, en la asignación de responsabilidades o en los puestos desempeñados.
- Firmar documentos como permisos, licencias, cheques, contratos, etcétera.
- Encabezar reuniones de trabajo o eventos de la organización.

***Rol de líder.*** Los administradores asumen el rol de líder cuando realizan cualquier tarea que se les haya confiado para que la organización opere de manera eficaz, por lo tanto, se trata de un rol clave. Algunas de las actividades de liderazgo que desempeña el administrador son:

- Actuar como *coach*, tutor, consejero o mentor.
- Lograr que las acciones se implementen de la mejor manera posible.
- Transmitir energía para sostener y dar sentido al esfuerzo del personal.
- Integrar habilidades y conocimientos para cumplir un propósito común.
- Calibrar las actitudes y conductas que influyen en el comportamiento, así como el nivel de desempeño de la organización.
- Manejar con efectividad el proceso de toma de decisiones para minimizar errores y maximizar resultados.

***Rol de enlace.*** El rol de enlace está relacionado con la forma de interactuar con personas externas a la organización. Fungir como enlace significa crear toda una red de contactos para ampliar el campo de desarrollo y mejorar las relaciones de la organización. Algunas de las actividades de la función de enlace son:

- Intervenir en las iniciativas para buscar el acercamiento con otras organizaciones.
- Mediar para resolver problemas o aclarar dudas a los grupos de interés con los que interactúa la organización.
- Formar parte de órganos colegiados junto con integrantes de otras unidades de la organización.
- Asistir a reuniones de autoridades normativas, asociaciones de profesionales u organismos que dictan pautas para el desempeño de la organización.

## Roles informativos

***Rol de supervisión.*** Los administradores ejercen el rol de supervisión cuando se convierten en un centro de información, la cual debe ser objeto de un análisis para detectar debilidades y oportunidades. Parte de esta información se transmite a otras personas de la organización o a gente externa. La información se gestiona mediante acciones como:

- Monitorear el desempeño organizacional de acuerdo con las metas establecidas.
- Preparar comunicaciones como oficios, circulares, memorandos, etc., para dictar criterios tendientes a elevar el desempeño y mejorar el manejo de la información.
- Analizar las tendencias del sector y giro industrial en el que se desempeña la organización.
- Implementar procesos de *benchmarking* para proponer mejoras a los procesos de producción y a la prestación de servicios.
- Fortalecer la cadena de mando de la organización.

***Rol de difusión.*** Los administradores desempeñan el rol de difusión al enviar información proveniente del exterior o generada internamente al resto de la organización. Parte de ésta es formulada por la alta dirección, así que su acceso es restringido y su manejo debe ser cauteloso; otra, en particular la de carácter técnico, requiere expresarse en lenguaje comprensible para todos los niveles de la organización, lo cual obliga a los administradores a simplificarla y difundirla con claridad. La difusión de la información incluye acciones como las siguientes:

- Actualizar y divulgar normas de desempeño.
- Enterar al personal de los criterios dictados por el corporativo y los grupos de filiación.
- Comunicar la posición competitiva de la organización.
- Mantener informado al personal sobre los avances, logros y obstáculos que la organización ha enfrentado.

***Rol de comunicador.*** El rol de portavoz corresponde a quien emite los comunicados formulados por la organización para las instancias con las que interactúa, así como para cumplir con sus obligaciones normativas. Los administradores fungen como representantes de relaciones públicas o comunicación social e institucional de la organización, por lo que en ellos recae la responsabilidad de preservar su buena imagen. La tarea del vocero incluye actividades tales como:

- Diseñar e implementar una base de información para dar soporte a las decisiones que deban hacerse públicas.
- Desarrollar la estrategia de acción comunicativa.
- Preparar comunicados para el corporativo, los grupos de filiación, los asociados, los sindicatos, la prensa y las revistas especializadas.
- Informar a las autoridades que norman las acciones de la organización sobre las actividades que ésta realiza.
- Mantener una buena relación con los grupos de interés.

## Roles decisionales

***Rol de emprendedor.*** El administrador interpreta el rol de emprendedor al fomentar la innovación y la creatividad, convirtiéndolas en fuente de cambio para fortalecer la cadena de valor; también lo asume cuando lleva a cabo las actividades necesarias para hacer más permeable la organización. Los siguientes son algunos ejemplos de las acciones del emprendedor:

- Crear las condiciones para fomentar la innovación y la creatividad del personal.
- Impulsar el uso de certámenes, foros de discusión, encuentros, ferias, exposiciones y todo tipo de recursos orientados a promover la mejora continua.
- Promover el desarrollo de productos y servicios competitivos, con base en cualidades distintivas respecto de los que prevalecen en el mercado.
- Desarrollar el espíritu emprendedor como una forma de innovar valor.

***Rol de manejador de problemas.*** Los administradores desempeñan el rol de manejador de problemas cuando coadyuvan a prever, afrontar y resolver contingencias o situaciones que se salen de control. Debido a que la magnitud de las contingencias puede hacerlas desembocar en crisis, también debe preparar criterios de acción para su manejo, e incluso integrar equipos para afrontarla. Entre las actividades más relevantes que un administrador debe poner en práctica para el manejo de problemas destacan las siguientes:

- Formular planes de contingencia.
- Contar con un registro estadístico de los elementos individuales, grupales, organizacionales y extraorganizacionales que influyen en las causas de estrés, conflicto y crisis.
- Llevar un control de las incidencias del nivel de tolerancia al agotamiento.
- Actuar como mediador en la resolución de conflictos laborales.
- Convertir el conflicto en una fuente de aprendizaje organizacional.

***Rol de asignación de recursos.*** El administrador asume el rol de asignación de recursos cuando hace frente a la necesidad de manejar racionalmente los recursos de la organización. Las medidas que tome deben encaminarse a crear condiciones laborales que permitan el desempeño adecuado del personal, atender los compromisos importantes, no los urgentes, y cumplir con la resposabilidad social de la organización. Este rol se lleva a la práctica mediante acciones como las que se listan a continuación:

- Autorizar la asignación de recursos a los proyectos prioritarios de la organización.
- Dictar las politicas necesarias para justificar el destino de las partidas presupuestales.
- Crear un fondo para contingencias o siniestros.
- Preparar los criterios para la integración de los programas anual y operativo de la organización.
- Destinar recursos a las aportaciones para cumplir con su responsabilidad discrecional como parte del desempeño social corporativo.

***Rol de negociación.*** El rol de negociación se refiere al papel que debe adoptar un administrador al representar la organización en transacciones rutinarias y extraordinarias; al fungir como elemento de enlace para cumplir con las expectativas y necesidades de sus clientes; al funcionar como factor de equilibrio en caso de negociaciones estratégicas; y al sentar las bases de acción en caso de cambios en la economía. Para todos estos efectos, la negociación puede contemplar actividades como:

- Atender a clientes y proveedores cuya relación con la organización requiere condiciones especiales.
- Resolver controversias con autoridades normativas.
- Negociar contratos con sindicatos.
- Firmar acuerdos, convenios o tratados con organizaciones nacionales e internacionales.
- Integrar paquetes económicos en caso de cambios drásticos en las condiciones de operación de la organización (debido a huelgas o devaluaciones, por ejemplo).
- Formar parte del equipo de transición en caso de cambios en las condiciones laborales.
- También existe un rol de negociador interno ante desaveniencias entre grupos, equipos, áreas o personas.

Aun cuando los administradores son responsables de asumir los diez roles según convenga, el grado de importancia de éstos y de los papeles que desempeñan varía en función de sus labores.

La capacidad para reconocer el rol correcto que se debe asumir en cada situación y la habilidad para cambiar de uno a otro con naturalidad son características del administrador efectivo. Funciones, habilidades y roles están estrechamente relacionados, y constituyen algunas de las facetas que fundamentan el estudio del comportamiento organizacional.

# INTRODUCCIÓN AL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

## Concepto

El comportamiento organizacional, comúnmente conocido como CO, es el campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, los grupos y la estructura tienen en la forma de actuar de la organización, y su propósito es mejorar el desempeño de ésta.[4]

[4] Robbins, Stephen P. y Judge, Timothy A., *Comportamiento organizacional*, 13a edición, Pearson Educación de México, 2009.

## Características del CO

Como campo de estudio de lo que las personas hacen en las organizaciones y de cómo repercute su conducta en la dinámica y forma de equilibrar el trabajo, en su crecimiento y en la búsqueda de objetivos y metas personales y profesionales, el CO:

1. Es multidisciplinario.
2. Representa un método para promover la transmisión de ideas, de información y emociones de manera clara y abierta.
3. Constituye un mecanismo de retroalimentación para ajustar y mejorar las condiciones de trabajo.
4. Es una forma de identificar y entender cómo influyen los valores relacionados con el trabajo en las decisiones de la organización.
5. Es la vía para aplicar métodos y tecnologías que faciliten una efectiva toma de decisiones.
6. Es la alternativa para evaluar el desempeño de los diferentes niveles de la organización, y emprender las acciones correctivas necesarias.

## Criterios de apoyo

El comportamiento organizacional encauza sus acciones de manera ordenada y sistemática para lograr que las personas y las organizaciones desarrollen todo su potencial, considerando los criterios siguientes:

1. *Describir* cómo se comportan las personas en condiciones distintas.
2. *Entender* la razón de cómo se comportan las personas.
3. *Prever* el comportamiento futuro de las personas.
4. *Controlar* el comportamiento de las personas.
5. *Mejorar* el desempeño de las personas.

Estos criterios son un gran apoyo para comprender la interacción entre las personas y las organizaciones, y entender de qué forma se puede transformar el escenario organizacional para alcanzar resultados en términos de rendimiento (cantidad y calidad de bienes y servicios), satisfacción (índice de productividad), y crecimiento y desarrollo personales (mayor conocimiento, habilidades y destrezas).

## Utilidad del CO

Los recursos que el CO emplea para analizar las interacciones y el funcionamiento organizacional son de espectro amplio, y abarcan un abanico de fenómenos individuales, grupales y organizacionales. A esto se debe que una ventaja competitiva suele basarse en la agrupación de varios recursos. Algunos de esos recursos son tangibles (es decir, pueden verse y cuantificarse), y otros intangibles (por lo general, patrones de comportamiento difíciles de imitar). De manera más puntual, cada uno de estos recursos representa las siguientes ventajas específicas para el CO:

### *Recursos tangibles*

- Contribuyen a fortalecer los procesos de toma de decisiones en la organización, al disminuir la incertidumbre y ampliar la certeza.
- Alinean la estructura organizacional con el perfil del personal que ocupa los puestos.
- Constituyen una alternativa viable para que la organización convierta sus debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades.
- Mejoran la capacidad para atraer, desarrollar y retener gente talentosa.
- Abren la posibilidad de mejorar los productos y servicios de la organización a través de un trabajo con más cohesión.
- Sientan las bases para la gestión del sistema de calidad.

### *Recursos intangibles*

- Administran el intelecto para convertirlo en una ventaja competitiva.
- Representan un mecanismo integrador de la fuerza de trabajo.
- Agrupan ideas y conocimientos para fortalecer capacidades medulares.
- Desarrollan la capacidad de capitalizar las líneas subyacentes de la cultura organizacional.
- Son una fuente de energía para consolidar un cambio organizacional.
- Crean las condiciones para mejorar la calidad de vida de la organización.

## Niveles del CO

El análisis del comportamiento organizacional puede llevarse a cabo desde tres diferentes niveles: de individuos, de grupos y equipos, y del sistema organizacional. A continuación se explica cada uno de ellos.

***Nivel de individuos.*** Visualiza el comportamiento organizacional de un individuo como parte integrante de la fuerza laboral de la organización. Esta perspectiva puede ser subjetiva, en tanto es posible que el individuo esté incorporado a la organización de tiempo atrás o sea una contratación reciente. Además, su comportamiento en el trabajo dependerá de características personales, como su edad, sexo, estado civil y condición física; de características de personalidad, como su estabilidad emocional, actitud, objetividad y valores; de características de formación, como su nivel de preparación, experiencia, destreza y habilidades, y de la posición que ocupe en la jerarquía organizacional: en la medida en que el individuo ocupe un puesto de mayor responsabilidad, su comportamiento influirá más en los procesos de toma decisiones.

***Nivel de grupos y equipos.*** Enfoca el comportamiento de la organización de acuerdo con la habilidad de sus miembros para desarrollar, apoyar y dirigir grupos y equipos que permitan alcanzar las metas organizacionales. Para que las iniciativas destinadas al manejo efectivo de este recurso funcionen, es preciso: saber en qué circunstancias es conveniente integrarlo y cuál es el tipo que debe adoptar; participar o encauzar el establecimiento de metas claras de desempeño; definir la forma para interactuar; perfilar un proceso de toma de decisiones acorde con su estructura; solucionar los conflictos, aminorar el estrés, y evitar en lo posible las crisis; amalgamar las responsabilidades individuales y de conjunto para el ejercicio de un liderazgo auténtico; y evaluar el desempeño de todos y cada uno de los integrantes de la organización –tanto en bloque como particularmente– para determinar el grado de logro de las metas establecidas y, cuando sea necesario, emprender las acciones necesarias para corregir el rumbo.

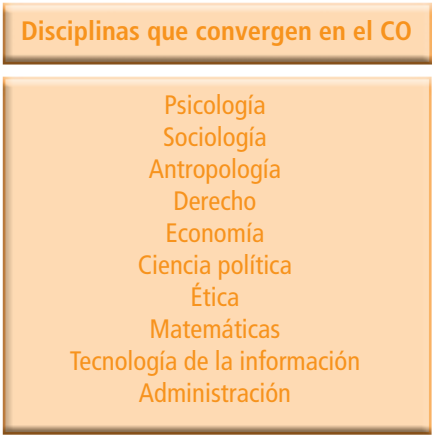
***Nivel del sistema organizacional.*** Considera el comportamiento organizacional como una forma de analizar el desempeño de una entidad social orientada a la consecución de metas a través de un sistema coordinado, estructurado y vinculado con el entorno. Los componentes del sistema son los grupos, unidades, procesos, funciones, puestos, políticas y normas para manejar sus recursos humanos y su cultura organizacional, enlazados en una tecnología de trabajo cifrada en sus competencias centrales.

Cuando se estudia el comportamiento de varias organizaciones el sistema alcanza el rango de interorganizacional. Entre las facetas más representativas que asume la organización bajo este enfoque están:

a) Como parte de un corporativo en el mismo giro industrial. En este caso las organizaciones son dirigidas con directrices uniformes y criterios de acción de apoyo mutuo, interrelacionando sus proyectos para aumentar el poder de negociación con proveedores y compradores, reducir costos a través de economías de escala por volúmenes de producción, optimizar el uso de recursos mediante economías de alcance al compartir recursos entre negocios, y alcanzar mayores beneficios

económicos a través de economías de ubicación al crear valor en una ubicación óptima.

b) Como integrante de un conglomerado de organizaciones que trazan estrategias de negocio para fortalecer su posición competitiva en más de un giro industrial o sector de actividad, para lograr una eficiencia superior que se traduzca en: mejores niveles de productividad y aprendizaje; una mayor calidad cifrada en dimensiones de confiabilidad y desarrollo de atributos superiores; una mejor capacidad de respuesta con un enfoque al cliente para satisfacer sus necesidades y cumplir con sus expectativas, y una innovación sobresaliente asociada con el manejo inteligente de la cadena de valor.




## Disciplinas que convergen en el CO

Hemos mencionado antes que el comportamiento organizacional interactúa con otras disciplinas, algunas de ellas conductuales y otras del campo de las ciencias sociales y administrativas, mismas que analizaremos en la sección siguiente.

La *psicología* es la disciplina que estudia los procesos mentales en sus tres dimensiones –cognitiva, afectiva y conductual– para conocer, comprender, explicar, modificar e incluso predecir el comportamiento de los seres humanos. Entre las ramas de esta disciplina que mayor aplicación tienen en las organizaciones están:

- *Psicología social.* Explica de qué manera inciden los procesos psicológicos en el funcionamiento social y cómo se da la interacción entre individuo y sociedad, con el propósito de entender los aspectos sociales del comportamiento.
- *Psicología clínica*. Se encarga de la investigación de todos los factores que afectan la salud mental o que pueden generar malestar en los individuos, con el objetivo de evaluarlos, diagnosticarlos, tratarlos y prevenirlos.

La *sociología* es una disciplina que estudia la sociedad como conjunto de individuos que viven agrupados en diversos tipos de asociaciones, colectividades y organizaciones. La sociología de las organizaciones analiza el ámbito en que interactúan los sistemas individuales, de grupos y equipos, y organizaciones y éstos entre sí, su cultura, sus relaciones de poder y liderazgo y el sistema sociotécnico.

La *antropología* estudia el origen y desarrollo del ser humano, y sus modos de comportamiento a través del tiempo. Esta disciplina combina diferentes enfoques de estudio, por lo que representa una visión holística. Al ubicar al hombre en el marco de la sociedad y cultura a las que pertenece, los trabajos en este campo resultan de gran ayuda para comprender las diferencias conductuales entre individuos de distintas nacionalidades o que se desarrollan en diferentes organizaciones.

El *derecho* es la disciplina orientada al análisis y la estructuración del orden normativo de la conducta en sociedad, utilizando como criterios enunciados de justicia y equidad. Además, agrupa las normas que regulan la convivencia social y permiten resolver problemas

interpersonales, y determina la base legal que deben acatar las organizaciones para regular su funcionamiento.

La *economía* es la disciplina que se ocupa de estudiar los factores relacionados con la satisfacción de las necesidades fundamentales de los individuos y la sociedad, tanto en el orden material (alimento, vestido y vivienda) como no material (educación y cultura), así como las actividades productivas que se requieren para generar los bienes y servicios. A su vez, la *microeconomía* es una parte de la economía que estudia el tipo de comportamiento económico que ponen en práctica las organizaciones y sus grupos de interés, representados por el grupo de mercado de capitales (accionistas y principales proveedores de capital), el grupo del mercado de productos (principales clientes de la organización, proveedores, comunidad y sindicatos), y el grupo organizacional (todos los empleados de los distintos niveles jerárquicos).

La *ciencia política* se ocupa del conocimiento riguroso, sistemático y objetivo de los hechos y fenómenos que conforman la realidad política. Entre otros elementos de análisis, estudia el comportamiento de los individuos y grupos, de los partidos políticos y de las instituciones para describir, explicar y formular predicciones sobre hechos y fenómenos políticos que permitan entender las normas, ideologías, doctrinas, creencias y valores que afectan las organizaciones.

La *ética* es una disciplina filosófica relacionada con la moral pero, a diferencia de ésta, no pretende indicar qué es bueno y qué es malo, sino desarrollar normas y valores universales –compromiso, honestidad, lealtad, franqueza, integridad, responsabilidad, etc.– para saber cómo actuar en un marco de respeto hacia los demás. En el entorno organizacional su papel es fundamental para el funcionamiento armónico de las relaciones interpersonales, laborales, empresariales y sociales.

Las *matemáticas* constituyen la disciplina que estudia los números, símbolos y formas y las relaciones entre los mismos. En otras palabras, podemos afirmar que su objetivo es la investigación de estructuras abstractas definidas a partir de axiomas, utilizando la lógica y una notación específica; es también la ciencia de las relaciones espaciales y cuantitativas. Entre las principales herramientas que diferentes ramas de las matemáticas aportan al análisis organizacional encontramos:

- La *estadística*. Recolección, estudio e interpretación de los datos obtenidos con la finalidad de explicar condiciones regulares en fenómenos de tipo aleatorio (es decir, no previsible).
- El *muestreo*. Inferencia de información acerca de un "universo" a partir del estudio de una parte representativa del mismo.
- El *análisis de series de tiempos*. Interpretación de una serie de datos, observaciones o valores (hechos, costos, elementos de producción, rotación de personal) obtenidos en momentos determinados con el objetivo de extraer información representativa de su comportamiento y/o relaciones.
- La *programación lineal*. Procedimiento matemático para resolver problemas indeterminados (por ejemplo, la asignación óptima de recursos en relación con un objetivo) a través de ecuaciones lineales, con el fin de minimizar costos y maximizar beneficios.
- La *simulación*. Se refiere a la imitación o modelado matemático de una operación o un método antes de su ejecución real, reproduciendo situaciones que sería difícil o incosteable experimentar en la práctica. La simulación permite tomar decisiones con un grado razonable de certidumbre, toda vez que se efectúan representaciones con datos numéricos para someter a prueba todas las combinaciones que pudieran presentarse en la realidad.

La *tecnología de la información* es la disciplina que se enfoca al estudio, diseño, desarrollo, implementación, soporte, dirección y control de los sistemas de información computarizados, en particular de aquellos destinados a la administración de datos, redes, ingeniería de hardware, diseño de programas y bases de datos. En la perspectiva organizacional su papel consiste en delinear la plataforma tecnológica para el manejo efectivo de los flujos y procesos de la información y los sistemas estratégicos. Cuando combina las tecnologías de computación y comunicación se le conoce como *infotech*.

La *administración* es la disciplina que se encarga de estudiar cómo se estructuran las organizaciones y de qué manera manejan sus recursos –su personal y las competencias del mismo (conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes), materias primas, maquinaria y equipos, plataformas de tecnología de información, infraestructura y capital económico– para alcanzar sus metas con eficiencia y eficacia.

Una de las ramas de la administración que más inciden en el comportamiento organizacional es la que se ocupa de los recursos humanos, en la cual recae la responsabilidad de captar, seleccionar, emplear, desarrollar y retener a las personas que integran la fuerza de trabajo de una organización. En concreto, esta función busca facilitar que las aportaciones realizadas por los empleados contribuyan efectivamente a alcanzar las metas planteadas, para lo cual implementa enfoques administrativos como los siguientes:

- *Administración por competencias*. Proceso de identificación, atracción, organización y desarrollo de talentos para orientarlos al logro de resultados, alineando la cultura organizacional, los roles y responsabilidades de los procesos de negocio, y los sistemas de evaluación del desempeño. Es el sistema que administra los conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes para desempeñar roles en la organización vinculados a los procesos y objetivos organizacionales. La administración por competencias implica *Administración del conocimiento.*
- *Administración del conocimiento*. Proceso sistemático para encontrar, seleccionar, organizar, disponer, presentar y compartir información con el propósito de transformarla en conocimiento, así como promover una cultura de aprendizaje continuo para su adecuado aprovechamiento.
- *Administración por valores*. Práctica de motivación para todos los integrantes de la organización o para quienes interactúan con ella; su intención es generar un proceso de colaboración y trabajo conjunto que permita pensar y expresar ideas libremente, convirtiendo los valores en la base para la toma de las decisiones y en el cimiento de un clima de seguridad y confianza.
- *Administración de la diversidad*. Tipo de gestión que se basa en la capacidad de apreciar las características distintivas de los individuos y de los grupos e impulsar un ambiente de inclusión.
- *Administración del cambio*. Proceso continuo de adaptación a un entorno dinámico, mediante la aplicación de nuevos conocimientos a la búsqueda de mejoras constantes, así como al desarrollo de la creatividad y de nuevos enfoques.
- *Desarrollo organizacional*. Proceso planeado para aplicar modificaciones culturales y estructurales en una organización, para mejorar sistemáticamente su funcionamiento en todos los niveles.
- *Empowerment*. Proceso mediante el cual se asigna al personal de la organización el derecho de actuar y tomar decisiones en ciertas áreas, promoviendo un aumento de su confianza, responsabilidad, autoridad y compromiso.
- *Coaching*. Sistema de apoyo para el aprendizaje, el desarrollo y el desempeño, que permite guiar, acompañar y apuntalar la definición, ejecución y revisión de los planes de desarrollo individuales.
- *Mentoring*. Formación voluntaria de pares mentor-discípulo para promover el desarrollo de nuevos ejecutivos (discípulos), asesorados y apoyados por ejecutivos de amplia experiencia (mentores).
- *Tutoring*. Atención personalizada que brinda un tutor a una persona, sea cara a cara o a distancia, para reforzar su autoestima y seguridad personal.
- *Benchmarking*. Proceso de evaluación comparativa en el que las compañías analizan la manera en que otras empresas logran un mejor desempeño en áreas o funciones clave de su gestión y, con base en sus descubrimientos, tratan de imitarlas o mejorarlas.
- *Outsourcing*. Proceso consistente en la desincorporación de áreas de la organización y sustituirlas mediante la subcontratación de servicios a terceros. Su propósito es racionalizar recursos, elevar el desempeño, acceder a una tecnología más avanzada, y mejorar la calidad de los productos y servicios.

- *Inplacement*. Implementación de iniciativas tendientes a atraer, retener y desarrollar una fuerza de trabajo con grandes habilidades y dedicada al aprendizaje continuo.
- *Outplacement*. Proceso de asesoría, apoyo, orientación y capacitación, dirigido a quienes están por egresar o ser transferidos de una organización, para la búsqueda de un nuevo empleo o actividad de calidad, nivel y condiciones similares a las de su anterior ocupación en el menor tiempo posible.

## COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL: ANÁLISIS DE CONTEXTO

El análisis de contexto es un elemento primordial para determinar el comportamiento de una organización. La pluralidad de este enfoque incluye un extenso juego de variables que permite conocer los elementos estratégicos que inciden de manera directa e indirecta en su desempeño. Tomando en consideración el gran número de aspectos que abarca y los factores que se desprenden de cada uno de ellos, es conveniente partir de una división del entorno general en las categorías siguientes: entorno externo, entorno de tarea y entorno interno. El *entorno externo* agrupa los factores que suelen influir en el *entorno de tarea* y, por ende, en la propia organización. El *entorno interno* se refiere a los factores que afectan la forma de operar de la organización.

El análisis de estos entornos implica cuatro actividades básicas: a) *exploración*, esto es, identificar las variables representativas; b) *monitoreo* para detectar el significado de las variables; c) *perspectiva*, que es una forma de focalizar las variables; y d) *evaluación*, es decir, una ponderación de la importancia que dichas variables tienen para las estrategias y la administración de la organización.

**ENTORNO EXTERNO**

**Aspectos socioculturales**
- Tamaño de la población
- Estructura de los grupos de edad
- Distribución geográfica
- Composición étnica
- Distribución del ingreso
- Valores sociales
- Lenguaje
- Religión
- Actitudes
- Organización social
- Educación

**Aspectos económicos**
- Desarrollo económico
- Infraestructura
- Mercados de recursos y productos
- Tipo de cambio
- Inflación
- Tasa de interés
- Crecimiento económico

**Aspectos políticos-legales**
- Sistema político
- Sistema legal
- Derechos de propiedad
- Leyes de seguridad del producto
- Ley contractual

**Aspectos tecnológicos**
- Gestión electrónica
- Gestión documental
- Sistemas de información administrativa
- Tecnología comercial
- Tecnología de procesos y productos
- Tecnología de negocios

**Aspectos globales**
- Flujo de productos, servicios, capital y conocimientos
- Cambios de política

## ENTORNO EXTERNO

Los efectos de este entorno en el comportamiento organizacional incluyen aspectos socioculturales, económicos, político-legales, tecnológicos y globales.[5] Veamos a continuación de qué constan cada uno de ellos.

**Aspectos socioculturales.** Están constituidos por factores demográficos de la población organizacional (tamaño, estructura de los grupos de edad, distribución geográfica, composición étnica, distribución del ingreso), y por sus valores sociales, lenguaje, religión, actitud, estructuras sociales y educación.

Determinar el *tamaño de la población* –tomando en cuenta factores como la tasa de natalidad y el nivel educativo de una sociedad– es fundamental para responder a la oferta de trabajo, puesto que de él depende la capacidad para manejar los insumos y los productos de las organizaciones.

Por su parte, la *estructura de los grupos de edad* es una determinante clave de los niveles de productividad y de la capacidad de respuesta de la organización, lo que se traduce en una mejor calidad de vida laboral. Una manera de abordarla consiste en considerar algunas de las generaciones cuyas experiencias han sido críticas en el comportamiento de las organizaciones durante sus periodos de desarrollo; un ejemplo es el modelo siguiente, que hace referencia a las generaciones que gestaron la economía estadounidense (y en buena medida, occidental) en el último siglo:

- **Veteranos** (1922-1943): representan una riqueza de tradición y sabiduría. Han sido una fuerza estabilizadora en las organizaciones durante décadas.
- ***Baby boomers*** (1943-1960): responsables de experimentar nuevos estilos de vida y cuestionar el estatus quo, son los principales promotores de la participación, el espíritu y el corazón en la organización, así como de crear un campo de trabajo equitativo.
- **Generación X** (1960-1980): suelen tener un amplio bagaje de conocimientos tecnológicos, lo que los hace adoptar un aire de independencia y escepticismo respecto de las instituciones y la jerarquía. Son emprendedores y aprecian el cambio. Están más comprometidos con su vocación que con una organización. Los miembros de esta generación se interesan más que sus predecesores por lograr un balance en sus vidas, por eso "trabajan para vivir" en lugar de "vivir para trabajar".
- ***Nexters*** (1980- ): comparten una actitud optimisma, producto de la esmerada educación que sus padres han tratado de brindarles. Ponen en duda la justicia de las categorizaciones raciales y sexuales tradicionales, y su desarrollo está fuertemente influido por su cercanía con la tecnología de la información.

Como resulta evidente, las distintas configuraciones que asuma la estructura de los grupos de edad producirán importantes repercusiones en la economía de las organizaciones.

En cuanto a la *distribución geográfica*, se trata de un factor que suele modificar de manera importante las condiciones de trabajo, por ejemplo: en la actualidad buena parte de la población es propensa a moverse de las zonas metropolitanas a otras menos urbanizadas gracias a los beneficios que ofrecen el trabajo a distancia y las estrategias para obtener economías de ubicación. Estas tendencias han modificado las bases de tributación, el nivel de apoyo y las tarifas arancelarias que las distintas autoridades fiscales ofrecen a las organizaciones para que se trasladen a diferentes lugares.

La *composición étnica* –concepto entendido como el conjunto de tradiciones y patrimonio cultural de las personas de conformidad con su origen, lengua, religión, hábitos alimentarios y costumbres– constituye también un importante factor del comportamiento organizacional, ya que afecta la diversificación de la población en general (y sobre todo del sector económicamente activo) por la movilidad derivada, por ejemplo, de la llegada de inmigrantes y el éxodo de emigrantes.

[5] Daft, Richard L. y Marcic, Dorothy, *Introducción a la administración*, 4a edición, Cengage Learning Editores, 2005.

La *distribución del ingreso* es un dato fundamental para las organizaciones ya que, al saber cómo se distribuye el ingreso dentro y entre la población, conocerán cuál es el poder de compra de los distintos segmentos poblacionales que atienden con sus productos y servicios. En este sentido, es un hecho que existen variantes en cada país y entre naciones, y también que, en general, el ingreso real ha ido disminuyendo, aunque esta realidad se ha reflejado en menor medida en el ingreso promedio de los hogares en donde ambos miembros de la pareja trabajan.

Los *valores sociales* son los deseos y parámetros éticos y morales que acostumbra compartir una población o un sector de la misma. En términos prácticos, dichos valores determinan el grado en el que los productos y servicios de una organización tienen acceso al mercado. Asimismo, favorecen la comprensión y la tolerancia, al promover un mejor equilibrio entre el tiempo dedicado al trabajo y destinado a convivir con la familia.

El *lenguaje* es más que la facultad de comunicación entre las personas; es también la forma de expresar cómo se percibe el mundo y cómo se define la cultura. Se divide en dos vertientes: el hablado, es decir, cualquier comunicación oral, y el no hablado, que corresponde a la comunicación no verbal (aquella que se lleva a cabo a través de signos, ademanes y gestos) y al espacio personal, que es la distancia aceptable que hay entre dos o más personas que participan en el proceso comunicativo.

La *religión* se refiere al conjunto de creencias y rituales compartidos en relación con el dominio de lo sagrado. En la actualidad existen miles de religiones en el mundo, siendo cuatro las dominantes por el número de personas que las profesan: el cristianismo, el islamismo, el hinduismo y el budismo.

Definidas de manera formal, las *actitudes* representan una evaluación cognoscitiva y afectiva que predispone a las personas para que actúen de una forma específica. Constan de tres componentes fundamentales: el *cognitivo*, que se refiere a las creencias, opiniones e información que la persona tiene respecto del objeto que pone de manifiesto una actitud determinada; el *afectivo*, que tiene que ver con los sentimientos o emociones que la persona tiene acerca de dicho objeto, y el *conductual* o de comportamiento, relacionado con la forma en que la persona se desenvuelve hacia el mismo.

La *organización social* incluye el estatus, las relaciones de parentesco, las familias, las instituciones sociales y las oportunidades de movilidad y demás condiciones sociales que inciden en las relaciones interpersonales, mismas que varían con el tiempo y valores de cada sociedad.

La *educación* representa un papel social determinante, ya que constituye el medio a través del cual las personas adquieren el conocimiento y las habilidades para desenvolverse adecuadamente en un entorno determinado. La educación formal complementa el papel de la familia en el proceso de socialización de las personas, internalizando los valores y las normas sociales.

**Aspectos económicos.** Están constituidos por las condiciones económicas del país en el que opera la organización. Esta parte del entorno incluye factores tales como el desarrollo económico, la infraestructura, los mercados de recursos y de productos, los tipos de cambio, la inflación, las tasas de interés y el crecimiento económico.[6]

El *desarrollo económico* toma diferentes facetas en cada nación y región del mundo. Por ejemplo, las primeras pueden clasificarse ya sea como países en vías de desarrollo o como países desarrollados; el criterio que se usa tradicionalmente para catalogarlas es el producto interno bruto o el valor monetario total de su producción corriente de bienes y servicios en un periodo determinado, y el ingreso per cápita, el cual es el ingreso generado por la producción de bienes y servicios de la nación dividido entre la población total.

La *infraestructura* se refiere a las instalaciones físicas de que dispone un país para brindar el soporte necesario a sus actividades económicas; incluye instalaciones de transporte (aeropuertos, carreteras, ferrocarriles y puertos), de producción energética e hidráu-

[6] Hill, Charles W. L., *Negocios internacionales*. 6a edición, McGraw-Hill Interamericana, 2007.

lica (plantas de generación de energía) y de comunicación (líneas de teléfonos y estaciones de radio y televisión), entre otras.

Por *mercados de recursos y productos* nos referimos al área de negocios que requiere el desarrollo de plantas productivas para disponer de los recursos de materia prima y mano de obra, y del conocimiento de la demanda de productos para responder a las necesidades y expectativas de los clientes.

El *tipo de cambio* es la tasa a la cual se intercambia la moneda de un país por la moneda de otro. Este intercambio –que se realiza en el mercado cambiario– involucra también proporcionar cierta seguridad ante cualesquiera riesgos derivados de la transacción. Ambas funciones son determinantes en materia económica, porque repercuten de manera directa en los precios de los bienes y servicios de cada nación.

La *inflación* es un fenómeno monetario que ocurre cuando la cantidad de dinero que emite un país para que circule en su territorio se incrementa con más rapidez que la provisión de bienes y servicios, es decir, cuando las existencias de dinero aumentan a una tasa más elevada que la producción. A su vez, el nivel de inflación afecta la velocidad a la que aumentan los costos, lo cual tiene efectos también sobre las utilidades.

La *tasa de interés* es el porcentaje al que está invertido un capital en una unidad de tiempo. Las tasas de interés vigentes determinan qué tan caro es un préstamo, o incluso cuánto dinero podría solicitar una organización para financiar sus actividades o sus proyectos de expansión.

El *crecimiento económico* es una de las metas de cualquier sociedad, ya que implica la mejora de la calidad de vida de todos los individuos que la integran. Por lo general se determina a partir de indicadores como la inversión, las tasas de interés, el nivel de consumo, el ahorro y –de manera particular– el porcentaje de aumento del producto interno bruto en un periodo determinado.

**Aspectos político-legales.** Incluyen las disposiciones gubernamentales y las actividades políticas creadas en los niveles federal, estatal y local para normar el comportamiento de las organizaciones. Sin embargo, las leyes del gobierno no siempre pueden traducirse en reglas del juego, por lo que en muchas instancias ha sido necesario crear mecanismos de promoción y regulación capaces de garantizar que las actividades de las organizaciones se desarrollen dentro del marco político-legal de manera socialmente responsable. Dado su papel, permeable pero enérgico, en la práctica estos mecanismos encuentran eco en grupos de presión cuyo propósito es salvaguardar la calidad de vida de las personas, de las instituciones y de la comunidad en general. El análisis de los aspectos político-legales se puede efectuar a partir del examen de sus dos componentes fundamentales: los sistemas políticos y el sistema legal.

Por *sistema político* entendemos la estructura de gobierno de un país.[7] Los sistemas políticos pueden analizarse desde dos perspectivas: 1) por la importancia que dan al *colectivismo* (sistema que subraya la supremacía de objetivos colectivos en comparación con objetivos individuales) o al *individualismo* (filosofía que favorece la libertad individual en relación con preferencias político económicas); y 2) por el peso que tiene la forma de gobierno basada en la *democracia* (sistema político en el que el gobierno recae en representantes electos) o en el *totalitarismo* (forma de gobierno en el que una persona o partido político ejerce control absoluto sobre todas las esferas de la vida).

El concepto *sistema legal* se refiere tanto a las leyes que rigen el comportamiento como a los procesos que se aplican para mantener el orden en un país. Entre las disposiciones de este sistema que revisten importancia para el desempeño organizacional encontramos las siguientes: a) leyes que rigen los derechos de propiedad; b) leyes que cubren la seguridad del producto y el riesgo mercantil; y c) la ley contractual.

Los *derechos de propiedad* son aquellos detentados por un individuo u organización para utilizar legalmente un recurso y los ingresos que de éste se deriven. Uno de los tópicos sobresalientes en esta materia es la propiedad intelectual, entendida como la pertenencia de todo aquello que es producto de la actividad intelectual. Los derechos de propiedad

[7] Ibídem.

sobre estos productos intelectuales se establecen a través de patentes, derechos de autor (*copyrights*) y marcas registradas. Una patente concede al inventor de un producto o de un proceso los derechos exclusivos de su manufactura, utilización o venta. Los *copyrights* son los derechos legales exclusivos para publicar y difundir la obra de un autor según su conveniencia. Las marcas registradas son diseños, nombres, símbolos, frases y cualesquiera otros medios de identificación que se registran oficialmente y de manera exclusiva a favor de un titular para diferenciar sus productos (tangibles o no) y servicios.

Las *leyes de seguridad del producto* establecen las normas a las que un producto debe apegarse para garantizar que su uso no implicará riesgo alguno para los usuarios. El *riesgo mercantil* es el que responsabiliza a una organización por el daño, lesión o muerte derivados del uso de uno de sus productos, así como por el incumplimiento de las leyes de seguridad.

La *ley contractual* es el cuerpo legal que gobierna el cumplimiento de un contrato, documento que específica las condiciones bajo las cuales se realiza un intercambio o negociación, y puntualiza los derechos y obligaciones que contraen las partes contratantes.

**Aspectos tecnológicos.** La innovación tecnológica impacta a la sociedad a gran escala, al propiciar cambios masivos y de largo alcance en organizaciones de todas las industrias. El ambiente tecnológico contempla factores como la gestión electrónica, la gestión documental, los sistemas de información administrativa, la tecnología comercial, la tecnología de procesos y productos, y la tecnología de negocios.

La *gestión electrónica* incluye herramientas como las siguientes:

- *Programación orientada a objetos*. A través de ella las formas, tratadas como objetos, se pueden codificar a manera de módulos para después reutilizarlos.
- *Bases de datos*. Programas puente para estructurar, recuperar, simplificar, actualizar y eliminar formas o datos en ellas.
- *Sistemas cliente/servidor*. Son aquellos en los que una o varias computadoras (cliente) pueden acceder a una computadora central (servidor) y aprovechar los recursos almacenados en ella. Este procedimiento da oportunidad de acceder y salvaguardar las formas con un alto margen de seguridad, además de permitir el trabajo de varios usuarios de manera simultánea.
- *Intercambio electrónico de datos*. Proceso interactivo para el manejo de formas de computadora a computadora.
- *Correo electrónico*. Servicio para intercambiar información, que permite agilizar el desplazamiento de formas.
- *Blog*. Sitio web que recopila y actualiza cronológicamente textos o artículos de uno o varios autores, listándolos según el orden en que se incorporan (primero el más reciente).
- *Multimedia*. Aplicación que combina textos, gráficos, video, música e internet en un paquete integrado.
- *Administración para el alta/baja de carpetas o bibliotecas e información asociada*. Define los tipos de metadatos (bloques de datos que preceden a la información propiamente dicha) asociados a los documentos que pertenecen a una carpeta determinada. La jerarquía de los documentos comienza por una biblioteca, la cual contiene distintas carpetas en las que se definen los metadatos y se incluyen los documentos.
- *Redes*. Interconexión de computadoras y componentes de un sistema que permiten el manejo e intercambio de información compartiendo recursos. Esta herramienta permite operar en la misma área geográfica, o en áreas distintas.
- *Soluciones de gestión documental*. Servidores, programas, licencias de software y servicio de hospedaje de páginas web.

La *gestión documental* conjunta el grupo de soluciones que las organizaciones utilizan cuando se abren a entornos de trabajo colaborativos basados en:

- *Sistemas de administración documental*: en los cuales se digitalizan y administran los documentos para su explotación.

- *Sistemas de automatización de procesos administrativos*: es decir, los que agilizan la gestión administrativa en línea y permiten auditar los procesos de flujo del trabajo.
- *Sistemas de análisis ejecutivos de datos*: donde se desarrollan tableros para el análisis de indicadores, métodos de proyección, modelos de tendencias, y la creación y administración de escenarios.
- *Sistemas de búsqueda de información corporativa*: que posibilitan el uso de plataformas comprensivas para la recuperación de datos y el funcionamiento de búsquedas en intranets, extranets y otros sitios web.

Los *sistemas de información administrativa* constituyen un enfoque particular de la tecnología de la información, destinada al manejo efectivo de los datos, y pueden adoptar cualquiera de las siguientes formas:

- *Sistemas de procesamiento de transacciones*. Diseñados para el manejo de grandes volúmenes de transacciones rutinarias y recurrentes.
- *Sistemas de información de operaciones*. Destinados a convertir los datos de las transacciones en información útil para la toma de decisiones.
- *Sistemas de apoyo a las decisiones*. Constituyen un soporte para enfrentar problemas de decisión únicos, no recurrentes. Por sus características, pueden servir para la toma de decisiones en los ámbitos: individual, ejecutivo, grupal y experto.
- *Sistemas de información estratégicos*. Su función primordial es lograr ventajas competitivas con base en aplicaciones de sistemas de códigos de barra y punto de venta, intercambio electrónico de datos, transferencia electrónica de fondos y comercio electrónico, entre otras.
- *Sistemas personales de información*. Se enfocan a incrementar la productividad de usuarios a través de hojas de cálculo, procesadores de texto, etcétera.
- *Sistemas integrales de información*. Brindan soporte a procesos productivos tales como la gestión financiera, ventas y distribución, producción, recursos humanos, sistemas de proyectos y control total de la calidad, entre otros.
- *Sistemas expertos*. Aplican los conocimientos para solucionar problemas que requieren habilidades humanas.
- *Sistemas de planeación de recursos empresariales*. Se trata de aplicaciones de software con varios módulos para coordinar las actividades y operaciones funcionales necesarias para manejar los productos, desde su diseño hasta su llegada al cliente final.

La *tecnología comercial* representa el acceso a recursos de tecnología de la información como son las computadoras portátiles (Palms, laptops, notebooks, etc.), las videoconferencias, los teléfonos celulares, los reproductores de MP3, y las unidades de resguardo en CD, DVD, USB, EVD, FDV, HDV, UDO, VMD, Blu-ray cintas o cartuchos.

La *tecnología de procesos y productos* se relaciona con la forma en que se fabrican los productos y en la que se generan nuevos usos y características para los mismos. Se le conoce también como manufactura flexible, y utiliza robots, herramientas mecánicas controladas numéricamente, identificación de radiofrecuencia, tecnología inalámbrica, software para el diseño de productos, análisis de ingeniería y control remoto de la maquinaria. Para mejorar la calidad de los productos, el servicio a clientes y la reducción de costos, todos los recursos mencionados se combinan de manera interdependiente en un proceso de administración flexible denominado manufactura esbelta (*lean manufacturing*).

La *tecnología de negocios* se centra en recursos de soporte como:

- *e-banking* (banca electrónica). Proceso de atención bancaria automatizada en línea, que agiliza y mejora la relación entre los bancos y sus clientes.
- *e-business*. Negocios que se realizan de manera electrónica, digital o virtual, usando internet como plataforma de interacción.
- *e-commerce*. Intercambio de documentos de actividades empresariales entre socios comerciales.
- Comunidades *e-business web (b-web)*. Plataforma empresarial universal constituida por un sistema único de distribuidores, proveedores de servicios comerciales, proveedores de infraestructuras y clientes.

- *e-learning*. Herramienta que permite ofrecer información, capacitación y entrenamiento en línea, en el momento y lugar más convenientes.
- *e-management*. Forma de gestión electrónica, digital o virtual, sustentada por la capacidad de conseguir un rendimiento financiero notable y sólido.
- *e-procurement*. Sistema que se utiliza para conseguir una eficiente relación entre la empresa y sus proveedores; por ejemplo, permite que el proveedor disponga de los inventarios de su cliente en línea para atender los pedidos automáticamente.
- *e-transformation*. Proceso mediante el cual las empresas adoptan tecnología para ser más eficientes y competitivas.

**Aspectos globales.** Son aquellos que definen la creciente interdependencia entre los países a través del *flujo de productos, servicios, capital y conocimientos,* planteando la oportunidad de mejorar las condiciones de acceso a mercados que anteriormente se hallaban fragmentados. Esto facilita la división del proceso productivo, y permite que las organizaciones de diversos orígenes geográficos participen de manera activa en las redes internacionales de producción, insertándose en una cadena de valor agregado.

Los *cambios en las políticas* económicas mundiales, concretamente la liberalización de las corrientes de capital y de comercio, la desregulación de los mercados y el desarrollo del sector privado, incluida la privatización, han abierto nuevas oportunidades de inversión en la mayoría de los países, y han generado ventajas competitivas como las siguientes: reducción de las barreras arancelarias; estandarización de productos; reducción de costos; ubicación óptima de unidades productivas; mayor movilidad organizacional; aumento de la capacidad de negociación de las organizaciones con los proveedores, los trabajadores y los gobiernos, e integración de organizaciones en bloques productivos.

**ENTORNO DE TAREA**
- Proveedores
- Clientes
- Competidores
- Socios estratétigos
- Mano de obra
- Reguladores

## ENTORNO DE TAREA

El entorno de tarea es el ámbito externo más inmediato y directo respecto de la organización. Sus condiciones de funcionamiento dependen de proveedores, clientes, competidores, socios estratégicos, mano de obra y reguladores.[8]

Los *proveedores* son los individuos y organizaciones que proporcionan a la organización los insumos que requiere para producir bienes y servicios. Los cambios en la naturaleza, número y tipo de proveedores son factores importantes en la posición para negociar el aprovisionamiento. La posición de un proveedor es fuerte cuando: a) es la única fuente de un insumo; y b) el insumo es clave para la organización; por el contrario, la posición del proveedor es débil cuando: a) la organización dispone de muchos proveedores de los insumos que le son necesarios; b) la posición de la organización frente a ellos es tan sólida que le permite exigirles menores costos y mayor calidad.

El manejo de proveedores incluye también el *outsourcing* o *subcontratación*, proceso a través del cual la organización desincorpora de su estructura unidades productivas y de servicios para que sean operadas por instancias externas, así como de la subcontratación de servicios de apoyo internos. De esta manera la organización separa algunas actividades de creación de valor dentro de un negocio para dejar que un especialista se encargue de ellas. La actividad que subcontrata puede comprender una función, un producto, un proyecto o un proceso.

[8] Hitt, Michael A., Black, Stewart J. y Porter, Lyman W., *Administración*, 1a edición, Pearson Educación de México, 2006.

Los *clientes* son los individuos o grupos que compran los bienes y servicios que produce la organización. Como sus receptores finales, constituyen un elemento clave para su éxito, ya que son quienes pueden determinar la calidad de los bienes y servicios en la medida en que satisfacen sus deseos y cumplen con sus expectativas. Asimismo, representan el punto de partida para cuantificar valores y efectos del consumidor, implementar acciones de mejora continua, y establecer estándares de desempeño competitivos.

La relevancia del papel que juegan en las organizaciones ha motivado el surgimiento de dos enfoques de gestión: la *administración de la relación con clientes*, una técnica destinada a personalizar la relación comercial de la organización con sus clientes para ofrecerles servicios a la medida, y el denominado *clienting*, un proceso sistemático cuyo propósito es reformular los principios de lealtad y agregar valor a los productos.

Los *competidores* son las organizaciones que están en un mismo giro industrial y sector de actividad, y generan productos y/o servicios análogos o los proporcionan al mismo tipo de cliente. La rivalidad entre competidores es un factor que impacta el nivel de precios, el acceso a recursos y la obtención de utilidades, en otras palabras, define la posición competitiva.

La competencia potencial son las organizaciones que en cualquier momento pueden entrar al área de influencia de una organización. Esta posibilidad depende de las *barreras de entrada*, factores que hacen difícil y costoso para una organización ingresar a determinado mercado. Las barreras más comunes son: las normas oficiales, pues constituyen un mecanismo –a veces excesivo– de regulación del mercado; la propiedad intelectual, en forma de patentes para la explotación de un producto durante un tiempo específico; las economías de escala, que fijan precios difíciles de igualar; los costos de inversión irrecuperables, y la lealtad a la marca por parte de los clientes.

Los *socios estratégicos* son organizaciones que trabajan de manera cercana entre sí para desarrollar iniciativas que las beneficien mutuamente. El grado de participación que hay entre los socios varía, y puede ir desde un pacto contractual a corto plazo, en el que dos o más organizaciones acuerdan cooperar para el desarrollo de una tarea particular (por ejemplo, el desarrollo de un nuevo producto), hasta la sociedad estratégica, que adopta la forma de *joint ventures* (unión o sociedad empresarial) en las que dos o más organizaciones tienen intereses de capital.

Las organizaciones se asocian con competidores actuales o potenciales con los objetivos siguientes: para facilitar la entrada a un mercado; para compartir los costos fijos y los riesgos derivados del desarrollo de nuevos productos o procesos; para conjuntar habilidades o activos complementarios que ninguno de los socios podría desarrollar por sí solo; y para establecer parámetros tecnológicos en las industrias a las que pertenecen.

La *mano de obra* se refiere a la planta productiva de una organización: su correcta administración y apropiado control determinarán de manera significativa el costo final del producto o servicio. La mano de obra puede ser *directa* (aquella asignada a la producción o la prestación de algún servicio) o *indirecta* (mano de obra de apoyo para la producción y/o provisión de determinados servicios). Algunos organismos –como los sindicatos y las asociaciones de empleados– y la disponibilidad de ciertas clases de trabajadores pueden influir en el mercado de mano de obra.

Los *reguladores* son instituciones creadas para establecer y hacer cumplir estándares y prácticas orientadas a cumplir con el compromiso asumido por una organización con el fin de emprender acciones sustentadas en criterios, políticas y normas para proteger y mejorar el bienestar de la sociedad.

Los organismos de regulación suelen concentrarse en las siguientes funciones:

- Analizar el vínculo y la forma de trabajar de la organización con sus proveedores.
- Supervisar la atención que brinda la organización a sus clientes, tomando como parámetros el servicio, la calidad y la garantía de los bienes y servicios que producen.
- Evaluar la interacción con organizaciones de la misma industria o sector de actividad (e incluso de otros), y con organizaciones consideradas competencia potencial.
- Considerar el impacto ambiental de los procesos productivos, condiciones éticas y congruencia en la prestación de servicios.

- Considerar la inversión realizada por la organización en proyectos sociales.
- Evaluar la forma en que la organización responde a la legislación vigente.

## ENTORNO INTERNO

El entorno interno –integrado por el *gobierno corporativo* y la *administración*– es determinante para comprender el significado del entorno externo en el desempeño de la organización.

**Gobierno corporativo.** Este concepto se refiere al conjunto de mecanismos que se emplean para gestionar la relación entre los accionistas y el desempeño de la organización. Es también un medio para garantizar que las decisiones estratégicas se tomen debidamente, y asegurar que los intereses de los administradores de nivel alto concuerden con los de los accionistas. Otra de sus funciones consiste en supervisar las áreas en las que podrían presentarse conflictos de intereses entre los propietarios, el consejo de administración y los administradores.[9]

Entre los mecanismos internos de gobierno más efectivos se encuentran los siguientes:

- *Concentración de la propiedad*. Se refiere a la condición en que un gran número de acciones de la organización está en manos de una cantidad limitada de personas, por lo cual el poder de decisión de éstas respecto de la definición de estrategias tendientes a maximizar el valor de las acciones resulta determinante.
- *Consejo de administración*. Grupo de personas elegidas para actuar en provecho de los intereses de los propietarios, vigilando y controlando de manera formal a los administradores de alto nivel. Por lo general está integrado por consejeros internos (accionistas, el director general y otros administradores de alto nivel de la organización), y consejeros externos (personas que no participan en las operaciones diarias de la organización, pero tienen relación con ella).
- *Remuneración de los administradores de nivel alto*. Mecanismo de gobierno que tiende a alinear los intereses de los administradores y los propietarios por medio de los sueldos, los bonos y el pago de incentivos a largo plazo, así como mediante el ofrecimiento de opciones y el otorgamiento de acciones.

**Administración.** Prácticas tendientes a articular el marco de actuación de la organización con su infraestructura, forma de gestión y medición de sus acciones.[10]

La administración establece el contexto de la organización al precisar su objeto, capital, naturaleza, sector de actividad, giro industrial, tipo de productos y servicios, gestión del conocimiento, nivel de desarrollo tecnológico y relación con grupos de interés.

Dentro de su marco de actuación está la creación de las bases para el funcionamiento de la organización, misma que se lleva a cabo mediante una planeación que contempla la definición de los planes estratégico, táctico y operacional, así como el diseño de la estructura y el método para preparar planes de contingencia. El proceso de planeación empieza con una declaración formal de la misión de la empresa –incluyendo la definición del propósito básico de la organización–, la cual constituye una guía de actuación en donde se enlaza lo deseado con lo posible. La declaración de la misión es la base para el nivel estratégico de las metas y los planes (dominio de la alta dirección), y a la vez da forma al nivel táctico (área de acción de los mandos medios), y al nivel operacional (administración de primera línea).

Así, la planeación sirve para definir puntualmente:

- Objetivos: es decir, los propósitos o fines que orientan las acciones para traducir en resultados el objeto de la organización.

[9] Hitt, Michael A., Ireland, Duane R. y Hoskinsson, Robert E., *Administración estratégica, competitividad y globalización,* 7a edición, Cengage Learning Editores, México, 2008.

[10] Franklin, Enrique Benjamín, *Auditoría administrativa, gestión estratégica del cambio*, 2a edición, Pearson Educación de México, 2007.

- Metas: unidades de medida que relacionan los recursos y las acciones con los objetivos.
- Estrategias: esto es, el conjunto de compromisos y acciones, integrados y coordinados, que han sido diseñados para explotar las competencias centrales y lograr una ventaja competitiva.
- Políticas o guías básicas de carácter general que orientan las acciones y norman la gestión de la organización.
- Programas: es decir, el conjunto de actividades a cuya realización se asigna tiempo y recursos.

Simultáneamente, el proceso de planeación permite crear la *infraestructura* de la organización, proyectando las distintas alternativas de estructura que la empresa puede asumir para capitalizar sus capacidades distintivas, ventaja competitiva, orientación y enfoque estratégico. El arreglo de los órganos estará determinado por su forma de operar, la cual a su vez depende del manejo de la delegación de autoridad y responsabilidad, los medios que se utilizan para la producción de bienes y prestación de servicios, las relaciones de coordinación e interacción con el entorno, y la forma de afrontar los procesos de toma de decisiones. De manera específica, la configuración de infraestructura debe precisar: la composición de la organización; sus competencias centrales; el nivel de estrategia; los requerimientos de órganos de línea y asesores, así como su ubicación geográfica de acuerdo con la naturaleza de sus operaciones; el peso de las funciones sustantivas y adjetivas; la orientación a funciones, a procesos, o una combinación de ambos; la tecnología de información necesaria para dar respaldo a sus acciones, y la capacidad de emprender actividades con otra óptica para innovar valor.

*Área de influencia.* La administración maneja en múltiples niveles la delegación de autoridad y responsabilidad, las líneas de oportunidad y las estrategias de negocio, tomando en cuenta los elementos necesarios para ampliar el diseño estructural y el alcance de las acciones:

- *Desconcentrar:* para descargar el aparato administrativo de la organización asignando facultades a distintos ámbitos territoriales, permitiéndoles asumir funciones de soporte adjetivas y funciones sustantivas sobre las que, sin embargo, será necesario ejercer un estricto control.
- *Descentralizar:* consolidando la atención en determinados productos y servicios para diversificar las líneas de negocio con un nivel de autonomía que respalde el manejo financiero; éste es el camino para velar adecuadamente por los aspectos normativos y sociopolíticos, determinar la forma de enfrentar la competencia, y definir estrategias como corporativo.
- *Globalizar:* para incursionar en mercados del exterior, aumentar la rentabilidad, fortalecer habilidades distintivas y explotar los efectos de la curva de la experiencia, así como dimensionar la escala de penetración para asumir compromisos estratégicos.
- *Establecer redes:* para relacionar de manera flexible las unidades en un proceso de negocio basado en una cadena de valor compartida, diferenciando los productos y servicios sobre la base del juego de habilidades distintivas, e interrelacionando la línea de negocio/red organizacional bajo una gestión multidireccional para abatir costos, reducir precios y fortalecer la capacidad de respuesta en tiempo y lugar.

*Plataforma estratégica*. Sienta las bases para una visión integrada de las habilidades distintivas, el aprendizaje y la curva de experiencia en los distintos niveles y áreas de influencia de la organización, en función de los niveles corporativo, funcional, de negocios y global; la aplicación a nivel nacional, internacional, multinacional, global y trasnacional; el modo de ingreso vía exportación, licencia, franquicia, subsidiaria propia, alianza estratégica o empresa conjunta; la adquisición y fusión; la alternativa de negocio como concentración, diversificación, integración vertical y horizontal y subcontratación, y la ventaja competitiva por diferenciación y liderazgo en costos.

*Recursos distintivos.* Se refiere a los mecanismos que nutren la capacidad de captar, desarrollar y mantener recursos humanos para cohesionar el ámbito laboral con mayor libertad y flexibilidad, con el apoyo de técnicas como: análisis y valuación de puestos; reclutamiento, selección, contratación, inducción y socialización; sueldos y salarios; incentivos y participación de utilidades; normatividad; capacitación y desarrollo; plan de carrera; seguridad y salud; prestaciones y servicios; control; enfoque global; competencia; evaluación del desempeño; *inplacement* (reorientación profesional de un empleado dentro de la misma compañía) y *outplacement* (reubicación y apoyo a los empleados despedidos); *outsourcing; empowerment;* diversidad; inteligencia emocional, y administración por valores.

*Gestión de la competitividad*. Apalanca las capacidades y los recursos distintivos, con el objetivo de generar valor para la organización a través del manejo versátil de: el liderazgo, la cultura organizacional, los grupos y equipos, la motivación, el manejo del estrés, el conflicto y la crisis, la comunicación, la toma de decisiones, el cambio organizacional, la creatividad y la innovación, y la tecnología de la información.

*Medición del desempeño*. Se trata del proceso sistemático que regula las actividades organizacionales para hacerlas consistentes con las expectativas establecidas en los planes, metas y estándares con el fin de mejorar la gestión y elevar el desempeño. Por lo general el desempeño puede tomar dos vertientes: la estratégica y la financiera.

La estratégica responde a los criterios que la organización utiliza para saber si sus estrategias son las adecuadas para afrontar las condiciones que prevalecen en su entorno, y para capitalizar sus ventajas competitivas. Por lo tanto, en este caso la medición del desempeño se ocupa de definir si aquello que la empresa *podría hacer* (oportunidades de su contexto externo) corresponde con lo que hace (ventajas competitivas). Estos criterios ayudan a la organización a entender qué necesita para tener éxito, y evaluar en qué medida deberá concentrarse en los aspectos necesarios para implementar sus estrategias.

La financiera se refiere a los parámetros utilizados para evaluar el desempeño de la organización con base en unidades de medida de rentabilidad como el rendimiento sobre la inversión; de liquidez, como el capital de trabajo; de financiamiento, como el grado de obligación; de ventas, como la rotación de inventarios; de producción, como el índice de productividad; de abastecimiento, como el efecto de crecimiento; de fuerza laboral, como el costo de la plantilla, y el valor económico agregado.

La correcta combinación de las vertientes estratégica y financiera determina la efectividad con la que opera la estructura organizacional respecto de la competencia y en comparación con los promedios de la industria, y la medida en que logra un desempeño superior y sustentable.

En un capítulo posterior veremos cómo evaluar el comportamiento organizacional por medio de indicadores aplicados al análisis del contexto.

## RESUMEN

Una organización existe cuando se integran recursos para crear valor. Estamos rodeados de organizaciones, las cuales moldean la sociedad y se constituyen en fuentes productivas de cambio. En las organizaciones interactúan personas en la realización de funciones esenciales y en el desempeño de roles que ayuden a lograr las metas establecidas.

La importancia de los recursos humanos es cada vez mayor, y gran parte de los nuevos enfoques de la administración están orientados en el aprendizaje y en la contribución al trabajo conjunto. En ese sentido el comportamiento organizacional constituye la mejor manera de transmitir ideas y comprender las emociones y los valores de las personas, los grupos y equipos; por su parte, el sistema organizacional tiene por propósito mejorar el desempeño y la calidad de vida de la organización.

El conocimiento del entorno con una creciente interdependencia de las organizaciones implica que las relaciones se están tornando más complejas. Las organizaciones tienen que aprender a cruzar las fronteras de contexto, tiempo, cultura y geografía para poder sobrevivir. Asimismo, es necesario que descubran cómo utilizar un enfoque multidisciplinario para evaluarse y encontrar formas de adaptación o influir en ese entorno, al mismo tiempo que se modifican y adaptan.

## PREGUNTAS DE REPASO

1. ¿Qué papel juega la disciplina de la administración del comportamiento organizacional?
2. ¿De qué manera se ve impactado el conocimiento de las funciones de una organización por el comportamiento organizacional?
3. ¿Qué relación existe entre las habilidades de un administrador y el estudio del comportamiento organizacional?
4. ¿De qué manera contribuyen los roles de la administración a una mejor comprensión del comportamiento organizacional?
5. ¿Qué ventaja representa para una organización dominar los niveles del comportamiento organizacional?
6. ¿Qué ventajas puede obtener una organización al evaluar el comportamiento organizacional a través de un análisis de contexto?
7. ¿Cuál es la composición del entorno general?
8. ¿Cómo se interrelacionan los componentes de los diferentes ambientes?
9. ¿Cómo se puede convertir el comportamiento organizacional en una ventaja competitiva?

## CASO PRÁCTICO

# W. L. Gore & Associates

W. L. Gore & Associates es una empresa fundada por Wilbert L. Gore y su esposa en 1958. La idea del negocio surgió de sus experiencias personales, organizacionales y técnicas en E. I. DuPont de Nemours, y en particular de su descubrimiento de un compuesto químico con propiedades únicas. El compuesto, que hoy en día se conoce como GORE-TEX, ha ubicado a W. L. Gore & Associates en una alta clasificación de la lista Forbes de las 500 compañías privadas más grandes en Estados Unidos. La cultura vanguardista de la empresa y las prácticas directivas de su personal han provocado que W. L. Gore esté clasificada también entre las mejores compañías para trabajar en Estados Unidos, de acuerdo con la revista *Fortune*.

Wilbert L. Gore nació en Meridian, Idaho, en 1912. Obtuvo una licenciatura en ingeniería química en 1933, y una maestría en ciencias químico físicas, en 1935, por la Universidad de Utah. Comenzó su carrera profesional en American Smelting and Refining, en 1936. Después, en 1941, fue contratado por Remington Arms Company, y luego por E. I. DuPont de Nemours en 1945, en donde fungió como supervisor de investigación y líder de investigación de operaciones. Cuando estuvo en DuPont trabajó en un equipo para desarrollar aplicaciones de politetrafluoroetileno, un compuesto conocido como PTFE entre la comunidad científica, y como *teflón* por los clientes. Durante algún tiempo Bill Gore intentó persuadir a DuPont de fabricar un nuevo producto: el cable plano recubierto de PTFE. Después de hablar con varios de los dirigentes de la empresa, Bill se dio cuenta de que DuPont deseaba seguir siendo un proveedor de materias primas, y no un fabricante.

De esta manera, el 1 de enero de 1958 Bill fundó W. L. Gore & Associates en el sótano de su hogar, dejando de lado una carrera de 17 años y un salario bueno y seguro. Los primeros años fueron difíciles. Con el tiempo la situación mejoró y W. L. Gore & Associates comenzó a despuntar desarrollando nuevos productos, derivados principalmente del PTFE.

En la actualidad W. L. Gore & Associates dispone de una línea muy amplia de productos de alta tecnología que se utilizan en diversas aplicaciones, incluyendo electrónica, medicina, industria y textiles.

Los productos electrónicos de Gore han encontrado un nicho en lugares poco convencionales donde sus equivalentes ordinarios no se pueden utilizar, por ejemplo, naves especiales donde el cable y los ensamblados de cable soportan el calor del encendido y el frío del espacio. Además, se han encontrado en computadoras rápidas, que transmiten señales de hasta 93 por ciento la velocidad de la luz. Los cables Gore se hallan incluso en el subsuelo, en operaciones de explotación petrolera, y bajo la superficie marina, en submarinos que requieren un equipo de señal de microondas sin cables defectuosos que puedan soportar las altas presiones. La división de productos electrónicos de Gore es famosa por anticiparse a las necesidades futuras del cliente con productos innovadores.

La división médica tuvo sus inicios con el trabajo del PTFE expandido de GORE-TEX, el cual demostró ser un reemplazo ideal de tejido humano en muchas situaciones. En pacientes que sufrían de alguna enfermedad vascular, la parte enferma de las arterias se reemplazaba por tubos de PTFE expandido, por tratarse de estructuras fuertes, biocompatibles, capaces de transportar sangre a presiones arteriales. Otros productos médicos de Gore incluyen parches que pueden literalmente enmendar corazones rotos mediante selladores de aberturas, y suturas que permiten la adhesión de tejido y ofrecen al cirujano un manejo parecido a la seda, aunado a una fortaleza extrema.

Los artículos de la división de productos industriales incluyen selladores, bolsas de filtro, cartuchos, ropa y recubrimientos. Los productos para la filtración industrial, como las bolsas de filtro GORE-TEX, han reducido la contaminación del aire y recuperado sólidos valiosos de gases y líquidos de manera más completa que las alternativas, y lo han logrado de una forma muy económica. En el futuro podrán construirse plantas de combustión de carbón completamente libres de humo, con lo que se contribuirá a un medio ambiente más limpio.

Esta división ha desarrollado un sellador acoplado único –un cordel flexible de PTFE poroso- que se puede aplicar como un empaque a las formas más complejas, sellándolas para impedir el goteo de químicos corrosivos, incluso a temperatura y presión extremas. Las válvulas de vapor empacadas con GORE-TEX se venden con una garantía de por vida, a condición de que la válvula se utilice de la manera apropiada.

La división de textiles Gore ha proporcionado laminados a fabricantes de ropa para mal tiempo, ropa

para esquiar, trajes para correr, zapatos, guantes y prendas para cazar y pescar. Los bomberos, los pilotos de la marina estadounidense y hasta algunos atletas olímpicos han portado vestimentas hechas a base del tejido GORE-TEX. Los empleados que laboran en cuartos esterilizados de alta tecnología también utilizan prendas hechas con este tejido, cuya membrana tiene nueve mil millones de poros distribuidos de manera aleatoria en cada pulgada cuadrada, y es tan ligera como una pluma. Cada poro es 700 veces más grande que una molécula de vapor de agua, aunque miles de veces más pequeño que una gota de ese líquido. Ni el viento ni el agua pueden penetrar los poros, pero éstos sí dejan escapar la transpiración. Como resultado, las telas entrelazadas a la membrana GORE-TEX son a prueba de agua, de viento y transpirables. En la actualidad GORE-TEX es más fuerte que nunca.

Los asociados de W. L. Gore & Associates nunca han tenido títulos ni están sujetos a jerarquías ni a cualquiera de las estructuras convencionales asociadas con las empresas de su tamaño. Los títulos de presidente y tesorero continúan utilizándose sólo debido a que así lo requieren las leyes empresariales. Además, Gore nunca ha tenido una declaración de misión corporativa o código de ética y tampoco ha requerido o prohibido que las unidades de desarrollo generen tales declaraciones para ellas mismas. Así, los asociados de algunas unidades de negocio que han sentido la necesidad de tales declaraciones las han desarrollado por su propia cuenta. Cuando se les cuestionó acerca de este asunto, un asociado dijo lo siguiente, "la convicción de la compañía es que (1) sus cuatro principios operativos básicos cubren las prácticas éticas requeridas para la gente en el negocio; (2) no tolerará prácticas ilegales". El estilo directivo de Gore se ha denominado como "sin administración". La organización ha sido guiada por las experiencias de Bill en los equipos de DuPont, y ha evolucionado según se ha necesitado.

En el extranjero, las fábricas y empresas de riesgo de Gore están en Europa y Asia, además de contar con instalaciones para ventas ubicadas en todo el mundo.

Para algunos, W. L. Gore & Associates no sólo carece de administración, sino también de estructura. Sin embargo, Bill Gore concibe ésta como una organización en red. Las características de ese tipo de estructura son:

- Líneas directas de comunicación de persona a persona, es decir, sin intermediarios.
- Sin autoridad fija o asignada.
- Con patrocinadores, no jefes.
- Liderazgo natural definido por la adhesión de todos a un líder.
- Objetivos establecidos por aquellos que deben "hacer que sucedan".
- Las tareas y proyectos están organizados mediante compromisos.

La estructura dentro de la red es compleja y evoluciona a partir de las interacciones interpersonales, el compromiso con las responsabilidades conocidas por el grupo, el liderazgo natural y la disciplina impuesta por el grupo. Una analogía puede ser la estructura de equipos interdisciplinarios constantes: el equivalente a los círculos de calidad, en funcionamiento permanente.

## AUTOEVALUACIÓN

1. ¿Cuáles son las competencias centrales de W. L. Gore & Associates?
2. ¿Qué rol juega la innovación en el desempeño de la organización?
3. ¿La forma de liderazgo que se usa en Gore constituye una estrategia competitiva?
4. ¿El comportamiento de Gore es resultado de su diseño y de los principios que subyacen en su operación?
5. ¿En dónde reside la capacidad de Gore para superar a la competencia y crear más valor con los recursos de que dispone?

# BIBLIOGRAFÍA


- Baron, James N. y Kreps, David M., *Strategic Human Resources, Frameworks for General Managers*, John Wiley & Sons, Inc., Estados Unidos, 1999.
- Bateman, Thomas y Snell, Scott., *Administración, el nuevo panorama competitivo*, McGraw-Hill Interamericana 6a edición, México, 2005.
- Davis, Keith y Newstrom, John W. *Comportamiento humano en el trabajo*, McGraw-Hill Interamericana, 11a edición, México, 2002.
- Hitt, Michael A., Ireland, Duane R. y Hoskinsson, Robert E., *Administración estratégica, competitividad y globalización. Conceptos y casos*, International Thomson Editores, 7a edición, México, 2008.
- Mintzberg, Henry, Brian, James y Voyer, John, *El pensamiento estratégico, conceptos, contextos y casos*, Prentice-Hall Hispanoamericana, México, 1997.
- Mochón Morcillo, Francisco, *Economía, teoría y política*, McGraw-Hill Interamericana, 4a edición, España, 2000.
- Mondy, R. Wayne y Noe, Robert M., *Administración de recursos humanos*, Pearson Educación de México, 9a edición, México, 2005.

# 2

# El comportamiento humano en el campo laboral

OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

Identificar las características de género y conocer su influencia en el comportamiento de hombres y mujeres.

Delimitar la importancia del contrato psicológico en el vínculo individuo-organización.

Determinar la relación entre contrato psicológico y motivación.

Articular el comportamiento humano con los conceptos de rendimiento y productividad en el trabajo.

Caracterizar el concepto de "violencia laboral".

Definir *mobbing* y analizar sus causas y consecuencias.

Considerar las posibles formas de prevención del acoso laboral.

INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo se analizarán algunos de los principales conceptos relacionados con el comportamiento humano en el trabajo, abordando –entre otros temas– las diferencias de género y sus consecuencias en la conducta de hombres y mujeres en el campo laboral.

Para ello se desarrollará la noción de contrato psicológico, analizando los diferentes niveles organizacionales donde rige, su relación con el conflicto, y cuándo se producen fallas en el cumplimiento de las condiciones establecidas en él. En otras palabras, vincularemos el concepto de contrato psicológico con la motivación y la conducta de los empleados.

Se estudiará también la relación existente entre el comportamiento humano, el rendimiento y la productividad, considerando que la conducta y la motivación afectan la forma de realizar las distintas tareas en las organizaciones.

Por último, analizaremos la violencia y el acoso laboral –o *mobbing*– en el ámbito de las organizaciones. A partir de su definición se comentarán las posibles causas y las graves consecuencias que generan las conductas relacionadas con estos conceptos, tanto a nivel individual, grupal como organizacional.

## LAS DIFERENCIAS DE GÉNERO Y EL COMPORTAMIENTO LABORAL

En principio es importante diferenciar dos conceptos que suelen utilizarse de manera indistinta: se habla de "género" para referirse al carácter social y cultural de los roles y las cualidades particulares de los hombres y las mujeres, mientras que el "sexo" es un concepto meramente biológico.

Existen opiniones enfrentadas sobre la idea del rol de género. Una de ellas se basa en las diferencias innatas entre los dos sexos, y argumenta que es la naturaleza la que establece tales distinciones. Por su parte, la postura opuesta sostiene que el rol de género es una construcción social, que se aprende desde el nacimiento y parte de la cultura compartida socialmente; de acuerdo con ese punto de vista, la sociedad misma establece lo que es propio de cada sexo, determinando qué es lo que se espera para el hombre y para la mujer. Así, el análisis acerca del rol de género se centra, sobre todo, en si es innato (determinado por la naturaleza) o si es resultado de un proceso de construcción social.

Al respecto Nicholson sostiene: "…lo único que hemos establecido hasta ahora es que hay diferencias biológicas fundamentales entre varones y mujeres. Es muy probable que la única importancia de estas diferencias radique en que dotan a hombres y mujeres de lo necesario para cumplir sus respectivas funciones reproductoras. Hasta el momento no tenemos ningún indicio de que hagan que los hombres y las mujeres se comporten de forma distinta en algún otro aspecto".[1]

Ahora bien, si desde el punto de vista biológico la única diferencia que queda establecida es de índole sexual, no se puede inferir que las distinciones que se perciben a diario entre los géneros masculino y femenino sean innatas. Por el contrario, debe reconocerse la importancia de los modelos sociales como determinantes de la conducta específica de cada sexo.

Como afirma Tripp: "Los sexos se han ido diferenciando mucho más allá de lo que la biología por sí sola exigiría, no sólo entre las tribus más primitivas, sino también entre las civilizaciones más avanzadas. En muchas sociedades, parte de esta separación ha sido muy bien racionalizada mediante divisiones del trabajo y otras consideraciones prácticas, la mayor parte de las demás descansan en motivaciones psicológicas escondidas".[2]

Si bien el origen de la diferenciación entre hombres y mujeres se encuentra en lo biológico, se profundiza por los aspectos sociales. Así lo concibe Bandura: "La clase de atributos y los papeles sociales que culturalmente se consideran relacionados con el género masculino y femenino ha de distinguirse de las diferencias sexuales de tipo biológico.

[1] Nicholson, J., *Hombres y mujeres, ¿hasta qué punto son diferentes?*, Ariel, Barcelona, 1987, p. 27.

[2] Tripp, C. A., *La cuestión homosexual*. Edaf, Madrid, 1978, pp. 65-66.

Aunque las características biológicas constituyan las bases para la diferenciación del género, muchos de los papeles sociales vinculados al género no están determinados por diferencias biológicas".[3]

Según el mencionado autor, el comportamiento de los seres humanos es aprendido en la interacción con otros. "La mayor parte de la conducta humana se aprende por observación mediante modelado. Observando a los demás formamos las reglas de conducta, y esta información codificada, sirve en ocasiones futuras de guía para la acción".[4]

De acuerdo con esta postura, el ser humano internaliza y percibe a los demás como modelos sociales a seguir y, por lo tanto, es mediante el "proceso de modelado" –es decir, observando a otros– que asimila valores, actitudes, formas de pensamiento y conducta, y aprende comportamientos según sea hombre o mujer. Por otro lado, las sociedades imponen modelos determinados para cada sexo: en el grupo familiar se comienzan a incorporar desde el nacimiento las pautas de conductas esperables y valoradas como positivas, mientras se rechazan aquellas percibidas como negativas. Es un proceso que comienza en la familia y continúa en cada una de las organizaciones en las cuales el ser humano interactúa, aprende e incorpora las características especiales que diferencian el rol femenino del masculino.

Mabel Burin afirma que tanto la subjetividad masculina como la femenina provienen de una construcción histórico-social. La sociedad diferencia con claridad los roles femeninos (familiares) de los masculinos (caracterizados como no familiares, en especial los laborales). En otras palabras, se visualiza a la mujer en la casa, realizando tareas domésticas y encargándose de la crianza de los hijos; por el contrario, al hombre se le concibe como quien mantiene económicamente el hogar gracias a la actividad laboral que desarrolla en organizaciones de producción.

Es importante señalar que estas concepciones acerca del hombre y la mujer han ido variando con el transcurso del tiempo, y hoy en día es cada vez más frecuente encontrar en las organizaciones mujeres ocupando cargos que antes se consideraban exclusivamente masculinos. De igual manera, roles que hasta hace poco eran desempeñados sólo por mujeres –como las tareas domésticas y la crianza y educación de los hijos– en la actualidad también son desempeñados por muchos hombres.

Señala Burin: "Los procesos educativos no han sido ajenos, en el patriarcado, a la configuración de dos modalidades de acciones educativas diferenciales por género, distinguiendo a lo largo de la historia un modo para mujeres y otro para varones".[5]

Desde las organizaciones también se ha avalado el concepto de diferenciación de rol masculino y femenino, otorgando mayor prestigio y privilegio social al género masculino.

Desde la temprana infancia niños y niñas perciben una estructuración de roles y una particular distribución del poder. Además, los medios de comunicación y las organizaciones en las que interactúan los seres humanos también ejercen una importante influencia en sus pensamientos y acciones.

En todas las sociedades existe una división sexual del trabajo, basada sobre todo en la complementariedad de los sexos y en una construcción social de género.

Es cierto que muchas labores pueden ser realizadas tanto por hombres como por mujeres; sin embargo, éstas son concebidas socialmente como exclusivas de uno u otro sexo. Ejemplos claros de lo anterior en nuestra sociedad latinoamericana son los casos de los conductores de autobuses y de las secretarias administrativas.

Si bien se va produciendo un paulatino aumento de la incorporación de mujeres al mercado laboral, en casi todos los casos se les ofrece posiciones menos favorables, con trabajos poco valorados, rutinarios y peor remunerados, además de que la mayoría de ellas devengan sueldos más bajos aunque desempeñen el mismo cargo que sus contrapartes masculinas.

[3] Bandura, A., *Pensamiento y acción*. Martínez Roca, Barcelona, 1987, p. 113.

[4] Ibíd., p. 68.

[5] Burin, M. y Meler, I. *Género y familia. Paidós*, Buenos Aires, 1998, p. 287.

Como señala D´Argemir: "…los roles, atributos y comportamiento de mujeres y hombres es variable, heterogéneos y diversos, porque dependen de factores eminentemente culturales. Son algo adquirido y no innato; son fruto de la articulación específica entre maneras de representar las diferencias entre los sexos y asignar a estas diferencias un estatuto social".[6]

Resumiendo: se puede afirmar que el rol de género es una construcción social. Sin negar las diferencias sexuales, es necesario reconocer la influencia del contexto sociocultural en el cual se desarrollan y educan los seres humanos.

Recordemos que Freud define cultura como "la suma de operaciones y normas que distancian nuestra vida de la de nuestros antepasados animales, y que sirven a dos fines: la protección del ser humano frente a la naturaleza y la regulación de los vínculos recíprocos entre los hombres".[7]

La cultura de cada sociedad determina que los hombres y mujeres ocupen posiciones diferentes, y que se espere de ellos comportamientos, caracteres y personalidades distintos. En definitiva, no existe una definición universal de lo masculino y lo femenino, sino visiones parciales que dependen del contexto social y cultural.

Por lo tanto, para comprender el comportamiento humano –tanto de hombres como de mujeres– en el trabajo, debe realizarse un análisis desde distintos puntos de vista:

- En relación con la estructura y la dinámica de la personalidad de cada individuo.
- En relación con las características específicas de la organización en la cual se encuentre trabajando.
- En relación con la cultura vigente en la sociedad, compartida por todos los integrantes.

"En la medida en que la sociedad y los roles sociales cambian", comentan Barberá y Cantero, "se modifican también los contenidos concretos que configuran la categoría de género, de manera que lo que se piensa sobre lo que son los varones y las mujeres, lo que hacen y, sobre todo, lo que de cada grupo se espera, está sometido a un proceso dinámico en continua evolución".[8]

Desde el punto de vista social, el trabajo constituye un factor fundamental en la construcción de la identidad individual, y un medio importante para ser y sentirse valorado. Es necesario considerar que las conductas individuales suelen ser resultado de ciertas situaciones sociales y/u organizacionales. Por ejemplo, algunos atributos psicológicos como la timidez, la agresividad, la creatividad o la inhibición emocional, pueden promoverse (si tienen una valoración positiva) o inhibirse (si son vistos como negativos) mediante patrones culturales que se encuentran presentes en las organizaciones, y que identifican y diferencian las características que deben tener los hombres y las mujeres.

[6] D´Argemir, D. C., *Trabajo, género, cultura. La construcción de desigualdades entre hombres y mujeres*, Icaria, Barcelona, 1995, p. 40.

[7] Freud, S., *El malestar en la cultura*, Amorrortu Editores, Buenos Aires, 2000, tomo XXI, p. 88.

[8] Garrido Gutiérrez, I., *Psicología de la motivación*, Editorial Síntesis, Madrid, 1996, pp. 287-288.

En cuanto al estudio de las organizaciones, cabe considerar que en ellas el comportamiento humano está regido por la vigencia de un tipo de contrato implícito, denominado contrato psicológico, el cual tiene íntima relación con la motivación y los incentivos utilizados por la organización para estimular a los empleados (por ejemplo, premios económicos, viajes, etc.), y también con los factores que puede desmotivarlos (desempeñar un trabajo sin relación alguna con lo que el individuo estudió, tener malas relaciones con los compañeros de trabajo o con el jefe, etcétera).

## EL CONTRATO PSICOLÓGICO Y LA MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO

El contrato psicológico se compone de la suma de intereses recíprocos que tienen los individuos y la organización desde el comienzo de la relación. Según Schein, "…implica la existencia de un conjunto de expectativas, no escritas en parte alguna, que operan a toda hora entre cualquier miembro y otros miembros y dirigentes de la organización".[9]

Se trata de un contrato que abarca y excede los convenios formales, porque es implícito, dinámico y sufre modificaciones a lo largo del tiempo. La razón estriba en que, si bien las necesidades y expectativas de los individuos varían de acuerdo con la etapa evolutiva en la que se encuentran, también las organizaciones cambian y deben adaptarse a las exigencias del medio externo. Por ejemplo, no es lo mismo lo que espera y necesita un individuo de 21 años al ingresar a su primer trabajo, que uno de 60, cuya jubilación está próxima. También son diferentes las expectativas de los hombres y las mujeres que laboran en una misma organización; por ejemplo, quizá la expectativa de un hombre sea ganar suficiente dinero para ser el sostén económico de su grupo familiar, mientras que una mujer podría tener además el anhelo de que la respeten como empleada y que la organización le brinde las mismas posibilidades de ascenso que a los empleados de género masculino. De manera similar, las necesidades de una organización en sus comienzos son distintas de aquellas que enfrenta cuando ya está inmersa en el mercado y debe adaptarse a los cambios para estar a la altura de sus competidores o satisfacer la demanda de sus clientes.

Estamos de acuerdo con Muchinsky en que las creencias o percepciones relativas a promesas y aceptaciones implícitas constituyen el fundamento del contrato psicológico. "Cada parte cree que ambas partes han realizado promesas y que ambas han aceptado los mismos términos del contrato (Rousseau, 1989). Sin embargo, esto no significa necesariamente que las partes compartan una comprensión común de todos los términos del contrato. Cada parte cree que comparte la misma interpretación del contrato. El contrato psicológico no se hace de una sola vez, sino que se revisa durante la permanencia del empleado en la organización. Cuanto más dure la relación y cuanto más interactúen ambas partes, más amplia será la serie de contribuciones que pueden ser incluidas en el contrato".[10]

En definitiva, toda relación individuo-organización implica una interacción constante, que incluye influencias mutuas y negociaciones permanentes en torno a este contrato psicológico, cuyo propósito es intentar mantener un equilibrio entre las necesidades y obligaciones recíprocas.

Pueden establecerse diferentes niveles en el contrato psicológico: entre el individuo y la organización general, así como entre el individuo y los diferentes sectores en los cuales interactúa, y el grupo con el cual se relaciona cotidianamente. Cada uno de estos niveles determina condiciones específicas de contrato; en otras palabras, las expectativas varían de acuerdo con el nivel de que se trate.

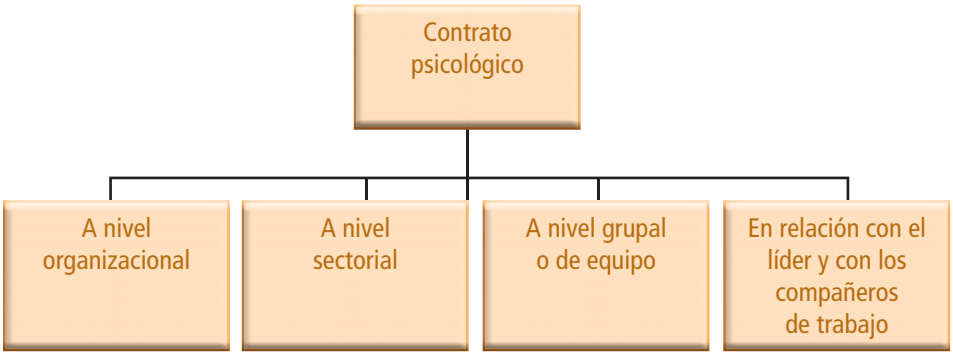
Por otro lado, existe un contrato que se establece con la organización como un todo, pero también hay uno más que rige respecto del sector específico donde uno trabaja, a la vez que está vigente otro con el grupo de trabajo específico, y con el jefe o líder del mismo.

En cada uno de estos niveles hay variaciones contractuales; por supuesto, queda claro que a mayor proximidad y relación cotidiana mayor probabilidad de que existan fracturas y expectativas no satisfechas, lo cual da origen a conflictos.

[9] Schein, E. H., *Psicología de la organización*, Prentice Hall, México, 1982, pp. 20–21.

[10] Muchinsky, P., *Psicología aplicada al trabajo*, Thomson Learning, México, 2002, p. 284.

A modo de ejemplo puede citarse el caso de un alumno universitario que tiene un conjunto de expectativas en relación con la universidad que eligió para estudiar (que esté bien dirigida, que mantenga el prestigio académico, que expida su título en un tiempo breve una vez concluidos los estudios, etc.). A su vez, este estudiante es alumno de una facultad que se encuentra dentro de la universidad, y respecto de la cual tiene otros intereses y espera otras cosas (que el establecimiento esté en buenas condiciones, que el sistema de inscripción a las materias sea eficiente, que ofrezca variedad de horarios y materias, etc.). Al mismo tiempo, nuestro estudiante cursa diferentes materias, cada una de las cuales es una cátedra dirigida por un profesor titular (en este sentido, espera que la cátedra le provea bibliografía actualizada, que tenga una organización interna y coherente entre los diferentes cursos, etc.), sin embargo, el conocimiento real le es impartido por un docente que representa dicha cátedra, así que también tiene ciertas expectativas fundamentales en relación con ese profesor en particular (que no falte a las clases, que conozca el contenido de la materia, que sea buen docente, que explique con claridad los temas, que sea justo al evaluar, etcétera).




En términos prácticos, el contrato psicológico consiste en que ambas partes perciben que obtienen algún beneficio de la relación y, al mismo tiempo, se sienten obligadas a dar algo a cambio. Sin embargo, se le debe entender como un instrumento que establece límites tanto a la conducta del individuo en su trabajo, como al trato que da la organización al empleado.

Por ejemplo, si la organización espera que el individuo se comprometa con sus objetivos, se adapte a sus necesidades, así como establezca buenas relaciones con el resto de sus integrantes, etc., debe ofrecerle estímulos y brindarle condiciones de trabajo coherentes con tales requerimientos: posibilidad de crecimiento personal, mayor autonomía, etc. Al mismo tiempo, debe considerar siempre las individualidades y tratar de no generalizar demasiado, porque cuando una organización trata a todos los empleados de la misma manera, ignorando intereses y motivaciones diferentes, está atacando la integridad individual, transmitiendo el mensaje de que no le interesa el empleado en sí mismo. Esto genera consecuencias negativas en las conductas de los individuos, como falta de compromiso con la tarea y desmotivación.

Mientras el contrato se cumple no se habla del asunto; por ejemplo, si el empleado está conforme con su sueldo los términos salariales no serán un tema de conversación ni de preocupación. No obstante, cuando una de las partes incumple una cláusula del contrato (por ejemplo, los horarios o el pago de horas extras), ésta se vuelve explícita y surge un conflicto que obliga a los involucrados a hablar del tema y resolverlo de alguna manera. En efecto, cualquier falla en el cumplimiento del contrato afecta de manera directa la confianza entre las partes, y hace que el vínculo se resienta.

En general, las violaciones más comunes al contrato psicológico son aquellas que se refieren:

- A la capacitación del empleado y a su progreso en la organización.
- A los sistemas de remuneraciones o recompensas.

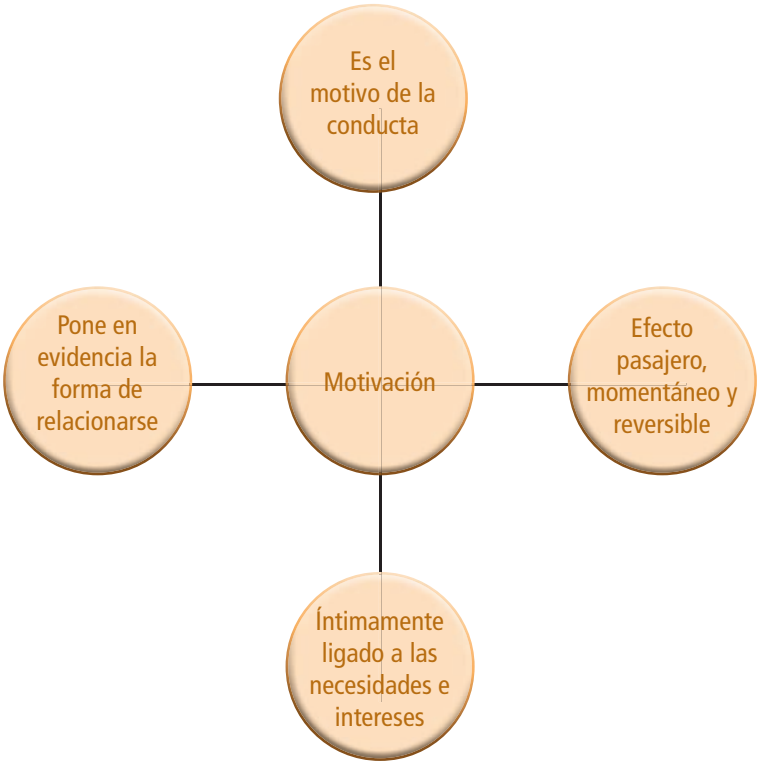
- Al plan de promoción dentro de la organización.
- A las cuestiones de seguridad y permanencia en el trabajo.
- A la comunicación fluida entre los integrantes de la organización.
- Al compromiso con los objetivos organizacionales.

Las organizaciones deben adaptarse tanto al contexto que las rodea (competencia, clientes, proveedores, etc.), como a las características individuales de sus integrantes, para lo cual es necesario que ajusten sus metas con las de los grupos y equipos que las conforman, sin descuidar las necesidades, objetivos y expectativas individuales.

En síntesis, este contrato delimita, por parte de la organización, qué trabajos deben realizar los individuos y de qué manera, así como qué recompensas otorgará por el correcto desempeño de los empleados. Por parte de los empleados, el contrato estipula qué esperan recibir a cambio de sus horas de trabajo y sus labores cumplidas, así como de qué manera esperan ser tratados en el ámbito laboral.

El contrato psicológico tiene una estrecha relación con el concepto de motivación: si el empleado considera que sus expectativas laborales son respetadas y cumplidas, estará más motivado que si las siente insatisfechas.

La motivación es el origen, fundamento y destino de cualquier actividad desarrollada por el ser humano; así como también es el motivo de la conducta de cada persona. No obstante, cabe señalar que los efectos de la motivación son momentáneos, pasajeros y reversibles; los cuales están limitados por el tiempo, fundamentalmente porque las necesidades y los intereses del individuo varían con frecuencia.




Cualquier tarea originada por un motivo psicológico (motivación) tiene como propósito la satisfacción de una necesidad, pero también evidencia una determinada forma de ser, vinculada con las situaciones que el individuo vive, los vínculos que establece, sus percepciones, sus sentimientos, etc. Un comportamiento dado puede ser disparado por diferentes motivaciones; por ejemplo, digamos que dos personas trabajan en un mismo puesto, y que ambas lo hacen de manera eficiente, cumpliendo sus tareas en tiempo y forma (mismo comportamiento). No obstante, una de ellas está motivada por la necesidad de ganar dinero, y hace su mejor esfuerzo por temor a que la despidan si no trabaja como

la organización espera. La otra, por su parte, quiere adquirir experiencia y conocimientos específicos, independientemente de los intereses de la organización. Los dos empleados se comportan de manera similar, pero sus *motivaciones* son diferentes, porque sus necesidades e intereses son distintos; como podemos ver, la motivación puede ser incentivada por factores externos, o por impulsos, necesidades y deseos internos.

Para que la motivación de un empleado guíe su comportamiento hacia el logro de los objetivos de la organización es necesario que encuentre en ésta la satisfacción de sus necesidades específicas (realización, poder, pertenencia, etc.). En la medida en que el individuo se encuentre motivado y presente un comportamiento congruente con las exigencias de la organización, podrá esperarse que su rendimiento y productividad sean beneficiosos tanto para la organización como para el empleado.

## COMPORTAMIENTO HUMANO, RENDIMIENTO Y PRODUCTIVIDAD

Las motivaciones de los individuos varían con el paso del tiempo, y lo mismo ocurre con su rendimiento y productividad. Aunque independientes, estos aspectos son dinámicos y se encuentran íntimamente asociados con la estructura de la personalidad, los estados anímicos y los intereses de cada persona. Tal es la razón por la que resulta tan difícil poder anticipar el comportamiento de los empleados a largo plazo.

Cuando se realiza un proceso de selección de personal, la organización se esfuerza por indagar cuál es la relación individual de los candidatos con el trabajo, así como cuáles son sus intereses, inquietudes y motivaciones; sin embargo, difícilmente se pueden establecer parámetros fijos o predecir cómo se verán modificados todos esos aspectos con el transcurso del tiempo. Así, una evaluación efectiva es la que puede representar y predecir, de la manera más exacta posible, cómo se comportará un individuo determinado en su puesto de trabajo, cómo reaccionará cuando surjan situaciones imprevistas, y de qué manera las resolverá; en definitiva, cuál será su rendimiento y productividad. Se busca que el individuo esté satisfecho con su trabajo, y que al mismo tiempo sea productivo para la organización.

Por lo que respecta a la satisfacción del trabajador y a su productividad, es posible identificar dos casos que podrían implicar el fracaso de la relación laboral:

1. *Cuando el empleado se encuentra satisfecho en su empleo pero no realiza un trabajo productivo que le sirva a la organización*. Esto ocurre, por ejemplo, cuando alguien obtiene un sueldo que le permite vivir de manera cómoda, pero dedica sus horas laborales a resolver cuestiones personales y trabaja lo mínimo indispensable. Claro que esto representa una dificultad para la organización que requiere la máxima productividad de sus trabajadores.
2. *Cuando el trabajo que realiza el empleado es productivo, pero afecta de manera directa su realización personal*. Tal sería el caso, por ejemplo, de un estudiante universitario empleado en una empresa que le exige trabajar horas extras, obligándolo a perder clases y retrasar sus estudios por cumplir los requerimientos laborales.

Estas situaciones ilustran muchas otras similares que se encuentran estrechamente vinculadas con el contrato psicológico, pues incluyen las expectativas de las partes involucradas. Lo cierto es que el contrato psicológico tiene relación directa con la productividad y el rendimiento de los individuos que conforman la organización; un empleado motivado y con expectativas laborales satisfechas trabajará con interés en su tarea, se sentirá comprometido, desarrollará su creatividad, y tendrá deseos de involucrarse y participar de manera activa en el logro de los objetivos organizacionales. Por el contrario, un individuo desmotivado presentará un comportamiento inadecuado respecto de las expectativas de la organización (llegará tarde con frecuencia, presentará un elevado nivel de ausentismo), ya que su preocupación por el trabajo a realizar será poca, estará desganado y se sentirá indiferente hacia los logros organizacionales.

| Situación del empleado | Rendimiento | Resultado de la relación laboral |
|---|---|---|
| Satisfecho | Improductivo | Fracaso |
| Insatisfecho | Productivo | Fracaso |
| Satisfecho | Productivo | Éxito |

Otro punto a considerar en relación con el tema de la productividad es el de la asignación de tareas y la determinación del ritmo de trabajo. Los individuos trabajan de manera más eficiente si su planeación de actividades distribuye diferentes tareas a lo largo de su jornada laboral, en vez de concentrarse en una sola tarea rutinaria que puede tornarse tediosa.

Respecto del ritmo de trabajo, lo importante es reconocer que cada individuo tiene su propio tiempo para realizar una tarea, por lo que resulta muy difícil conseguir una velocidad uniforme de trabajo. Cada uno posee una capacidad específica de atención, patrones de desempeño exclusivos, y exigencias particulares para variar éstos de acuerdo con las situaciones que se presenten.

En síntesis, el ser humano trabaja de manera más eficiente y rinde mejor si puede variar la velocidad y el ritmo según sus propias posibilidades y características individuales. Como señala Drucker: "Si quiere ser productivo, el individuo debe ejercer un control esencial de la velocidad, el ritmo y los alcances de la atención con los cuales trabaja –del mismo modo que un infante que aprende a hablar o a caminar necesita ejercer un control esencial sobre la velocidad de aprendizaje, el ritmo de aprendizaje y el alcance de la atención durante el proceso de aprendizaje".[11]

Sin embargo, la organización es capaz de mejorar el rendimiento y la productividad laboral si pone en práctica variaciones en las rutinas, ritmos y exigencias de los niveles de atención, intentando que sea el mismo trabajador quien vaya realizando las modificaciones pertinentes de acuerdo con la tarea a realizar, sus intereses y motivaciones, todo ello sin dejar de considerar –por supuesto– las necesidades del negocio. Lo importante es que sea el individuo quien realice un análisis de la situación general para actuar de la manera más apropiada.

## El liderazgo eficiente en las organizaciones

Cuando se habla de rendimiento y productividad, no puede dejar de mencionarse el tema del liderazgo.[12]

Un liderazgo eficiente y democrático que fomente la participación y la cooperación de los integrantes del grupo, puede generar mayor satisfacción en los empleados, contribuyendo a que el rendimiento y la productividad sean mayores. Este liderazgo también debe considerar las aptitudes que cada empleado tiene para realizar distintas tareas, y distribuir el trabajo en consecuencia.

Si las personas conocen su trabajo y saben llevarlo a cabo de manera adecuada, tendrán un mayor rendimiento y serán más productivas. No es saludable –ni para el individuo ni para la organización– asignar un empleado a un cargo que se encuentra por encima de sus capacidades, conocimientos y competencias, ya que su incapacidad para desempeñarse con eficiencia le ocasionará sentimientos de frustración, ansiedad y agobio, afectándolo a él individualmente pero también a la organización, que no logrará alcanzar las metas propuestas. De la misma manera, otorgar a un empleado un cargo por debajo de sus conocimientos afectará su rendimiento y productividad, pero en este caso será por falta de

[11] Drucker, P., *La gerencia. Tareas, responsabilidades y prácticas*, El Ateneo, Buenos Aires, 1992, p. 128.

[12] Sobre este tema, ver el capítulo 12.

motivación e incentivos: pues la persona no se sentirá valorada, lo cual disminuirá su autoestima y le generará sentimientos de rencor y enojo contra la organización. En resumen, un factor determinante en el rendimiento de los empleados radica en estar capacitados para realizar la tarea que se les encomienda, y también sentirse reconocidos y valorados en su lugar de trabajo:

"En toda relación de poder interpersonal siempre está presente el deseo de ser reconocido por el otro. Desde el lugar de quien ejerce el poder, sus actos no sólo se explican por los propósitos declarados, sino que también deben entenderse como señales enviadas a otros miembros del grupo, de quienes se espera o se necesita el reconocimiento y una respuesta favorable".[13]

Ahora bien, el comportamiento, el desempeño y la productividad involucran un problema muy importante que no siempre se toma en consideración: la violencia en el ámbito laboral. Todo tipo de violencia afecta directamente el trabajo del individuo, además de tener consecuencias en su salud física y psíquica.

## VIOLENCIA LABORAL

Antes de considerar el tema de la violencia laboral, dediquemos unos instantes a reflexionar en torno de la agresión. En toda conducta agresiva hay un agresor, un agredido y una direccionalidad de la conducta, es decir, una acción que alguien dirige hacia otro individuo con intenciones de dañarlo. Berkowitz considera que la agresión es "cualquier forma de conducta que pretende herir física o psicológicamente a alguien".[14] Por lo tanto, la agresión se encuentra en el origen de cualquier forma de violencia.

La violencia puede definirse como un desequilibrio de poder que se presenta en una relación humana, donde la persona con mayor poder lo ejerce de forma abusiva, provocando consecuencias físicas y/o psíquicas en quien la padece (víctima).

Una de las características primordiales de las organizaciones estriba en que en su interior se da con relativa facilidad la existencia de relaciones de poder, asociadas con procesos de dominación social en los cuales individuos y/o grupos imponen su voluntad a los demás, haciendo que prevalezca la asimetría: una mayoría (los empleados) trabajan para los intereses de unos pocos (los dueños de la organización). Un lugar de interacción humana por antonomasia, se constituye en el ámbito propicio y adecuado para el surgimiento de situaciones de ejercicio abusivo del poder y el surgimiento de violencia en distintos grados y en todos los sectores.

En ocasiones los individuos encuentran razones justas para sentirse usados por la organización y piensan que en cuanto dejen de ser útiles para ésta se les despedirá sin consideraciones. De esta manera la organización ejerce violencia sobre sus empleados, tanto por la inseguridad que genera en ellos haciéndolos sentirse "descartables", como ante la eventualidad de hacer efectivo el despido, sobre todo cuando ya son "viejos" para conseguir otro empleo. Más adelante en esta misma obra se hace referencia de cómo los sentimientos de inseguridad e incertidumbre laboral afectan tanto la salud emocional y física de las personas como su rendimiento en el trabajo.

Si bien la violencia no es exclusiva del mundo actual, en el "presente organizacional" tiene plena vigencia, debido a la existencia de ciertas situaciones externas e internas a la organización que la propician en la interacción de los individuos.

Dentro de los factores externos a la organización que la predisponen a ser escenario de situaciones de violencia se encuentran:

- Las políticas económicas nacionales e internacionales que generan económica y acrecientan cada vez más la brecha entre ricos y pobres.
- La falta de políticas sociales acordes con las necesidades de la población actual, indiferencia de la clase dirigente respecto del sufrimiento de la gente desempleada,

[13] Etkin, J., Schvarstein, L., *Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio*, Paidós, Buenos Aires, 2005, p. 192.

[14] Berkowitz, L., *Agresión. Causas, consecuencias y control*. DDB, Bilbao, 1996, cap. 1, p. 25.

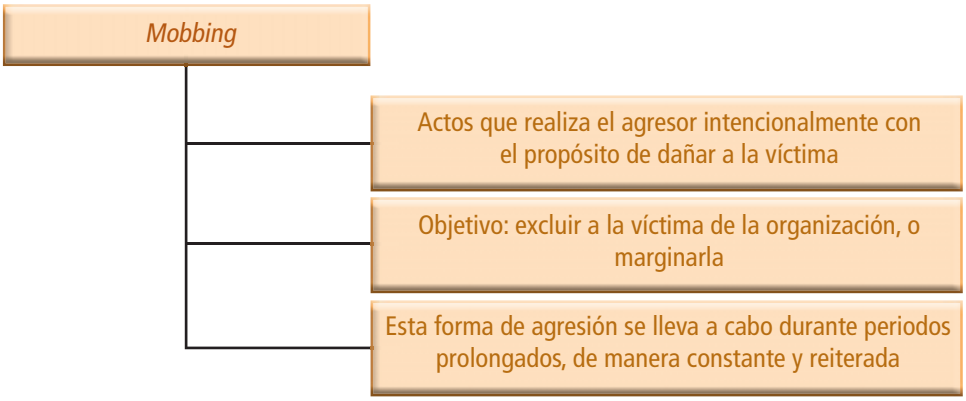
la desnutrición generalizada en algunos sectores, las carencias en los sistemas de salud, educación, etcétera.
- Toda clase de discriminación, sexual, racial, religiosa, etcétera.
- La violencia ejercida por y expuesta directa o indirectamente en los medios de comunicación, incluyendo algunos programas infantiles y aquellos que ponderan las ganancias económicas de políticos, artistas, deportistas, etc., acentuando las diferencias con gente de menos recursos, y transmitiendo la idea de que la violencia –alimentada por sentimientos de ira y agresión– es una forma válida de relacionarse y comunicarse con los demás.

En suma, la organización está compuesta por individuos, cada uno de los cuales posee su propio mundo de relaciones intra e inter organizacionales. Cuando una persona se encuentra en determinada organización está siendo influenciada tanto por los hechos desarrollados en el contexto internacional, en el nacional, provincial, municipal, barrial, familiar, personal e íntimo como por la organización.

## Mobbing o acoso moral en el trabajo

El *mobbing*, término que suele denominarse también acoso psicológico o acoso moral en el trabajo, es descrito como sigue por Bosqued Lorente:

- Se trata de actos que incluyen palabras, miradas, gestos, etc., que realiza el acosador con intención y objeto de humillar y dañar psicológicamente al empleado-víctima.
- La finalidad de la situación que se genera por estos actos es que la víctima sea excluida de la organización y, en caso de no conseguirlo, que quede aislada y marginada en su trabajo.
- Todos los actos que conforman el mobbing son realizados de manera constante y reiterada durante un periodo prolongado. De hecho, sólo pueden considerarse parte de un plan de agresión psicológica cuando se llevan a cabo de manera sistemática y repetida.



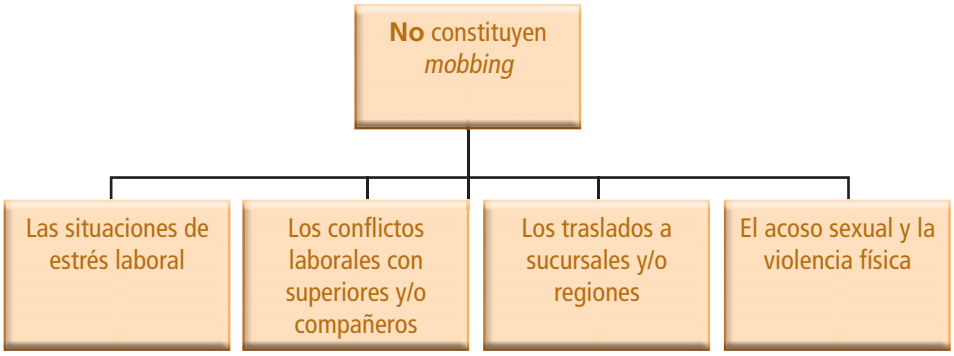

Ahora bien, no todo acto agresivo es *mobbing*, por lo tanto, es necesario distinguir el acoso moral de ciertas situaciones que suelen confundirse con este tipo de violencia, por ejemplo:

- El estrés suele originarse como consecuencia de presiones laborales o malas condiciones de trabajo, pero no constituye por sí sólo una forma de acoso moral, aunque éste es una importante fuente de tensión. El *mobbing* es un ataque destructivo que el acosador lleva a cabo de manera intencional, provocando que el exceso de estrés sea tan destructivo que la víctima comienza a manifestar síntomas.
- Los conflictos laborales *per se* no constituyen *mobbing*. Un conflicto puede revitalizar la organización, e incentivar el diálogo para que sus integrantes lleguen a un

acuerdo y traten de resolver el problema de alguna manera. Cuando los conflictos no se esconden sino, por el contrario, se evidencian para su pleno conocimiento por todos los involucrados, no forman parte de la violencia laboral, y tampoco cuando los roces con superiores o entre compañeros de trabajo generan discusiones, enfrentamientos y diferencias de opinión, pero no se busca de manera intencional la humillación ni la descalificación del otro. En contraste, cuando se trata de acoso laboral no se habla del tema, se le oculta y la víctima se siente humillada. A pesar de lo anterior, es importante señalar que un conflicto no resuelto puede ocasionar, a veces, que el *mobbing* dé comienzo.

- Aunque tenga efectos negativos en la vida del individuo, el traslado de un empleado a otra sucursal o sección tampoco es una situación de acoso laboral, a menos que esta práctica no se halle dentro de la forma de trabajo habitual de la organización.
- El acoso sexual o la violencia física constituyen problemas graves que presentan algunas organizaciones, pero son diferentes al mobbing. La violencia física es más frecuente en el trato entre el empleado y un cliente, usuario o agente externo a la organización, y consiste en agresiones físicas de leves a graves. Por su parte, el *mobbing* se da casi siempre entre empleados de diferentes niveles jerárquicos.

En cuanto al acoso sexual, se considera como tal toda conducta de naturaleza sexual, explícita o no (comportamientos físicos, verbales o modales indeseados), que perjudique la intimidad, libertad y/o dignidad de un hombre o mujer en su lugar de trabajo, generando un ambiente laboral hostil, intimidatorio y humillante.



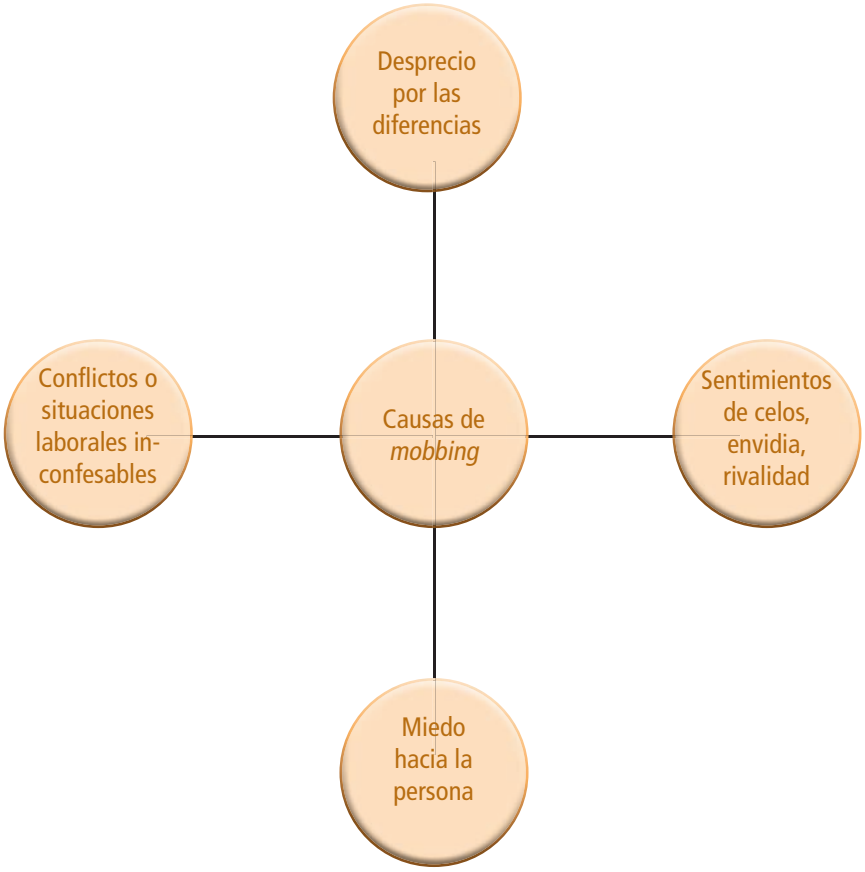

## Motivos del acoso moral

Las causas del mobbing deben buscarse en un conjunto de sentimientos ocultos e inconfesables que tienen los acosadores. Entre los motivos para esta agresión, Hirigoyen señala:

- El desprecio por diferencias que se creen insuperables; ejemplo de esto son las bromas sexistas contra las mujeres en un trabajo que se considera sólo para hombres, o las burlas destinadas a un compañero o compañera homosexual. Se trata de conductas al borde de la discriminación, que manifiestan un rechazo absoluto a las diferencias y una falta de tolerancia frente a alguien que se muestra distinto en su forma de pensar y comportarse.
- Los celos, la envidia y la rivalidad son sentimientos naturales que surgen de manera inevitable cuando uno se relaciona y compara con otro. Cuando en la comparación alguien siente que está en desventaja, reacciona agrediendo o descalificando al otro, en lugar de reconocer abiertamente que éste es, por ejemplo, más inteligente o que trabaja mejor.
- El miedo es la principal causa de *mobbing*, ya que es precisamente lo que hace que un individuo reaccione con violencia y agresión antes de ser atacado. Es lamentable que hoy en día el miedo sea un ingrediente inevitable en la mayoría de las situaciones laborales: miedo a ser despedido, a no poder realizar el trabajo con la misma eficiencia que los compañeros, a cometer errores importantes, etc. Esto hace

que los individuos presenten un comportamiento defensivo y se muestren desconfiados; además, como de estos temores no se puede hablar con facilidad, suelen descargarse mediante la agresión y/o la violencia en el trabajo. Cuando un individuo le tiene miedo a otro, se siente amenazado y reacciona con violencia, pero justifica su conducta atribuyéndole sentimientos agresivos y potencialmente peligrosos a la persona que teme; desde esa perspectiva, su conducta constituye sólo una respuesta al peligro que representa el otro.

- Los conflictos inconfesables en una organización originan cualquier tipo de acoso laboral. Como mencionamos al hablar del contrato psicológico, en toda organización hay reglas explícitas conocidas y discutidas por todos los integrantes, y también existen las implícitas, compartidas por todos pero de las cuales no se habla. Ahora bien, mientras se cumplen las expectativas de las partes no hay conflicto, pero cuando alguien siente que el contrato está siendo quebrantado surge un malestar que, si no se plantea abiertamente para buscarle solución, va aumentando y puede manifestarse mediante cierta violencia. Por ejemplo, hay grupos en donde se trata de ocultar un funcionamiento poco productivo, ineficaz o negligente en la creencia de que "aquello de lo que no se habla no existe". Se trata de un "pacto" entre los integrantes del grupo, y cuando alguno de ellos decide poner en evidencia las fallas puede ser objeto de *mobbing*.




Los motivos de los acosadores para agredir a sus víctimas son múltiples. Por ejemplo, una persona que fuma podría ser blanco de ataques en un grupo de no fumadores, lo mismo que la única mujer en un grupo de hombres. Así, es posible afirmar que quien sea percibido como diferente tiene altas probabilidades de sufrir acoso laboral. La razón por la que un individuo es "elegido" como víctima está relacionado con la manera en que el acosador y/o

el grupo que acosa lo perciben en esa relación laboral, independientemente de cómo es en realidad la víctima y de cuáles características presenta.

Los factores que actúan como desencadenantes del acoso en el trabajo suelen basarse en una deficiente distribución de las tareas a realizar, un manejo inadecuado de las relaciones interpersonales, un liderazgo incorrecto, una mala o inexistente resolución de los conflictos, y serios problemas de comunicación.

Para comprender el acoso laboral deben considerarse muchos aspectos: individuales, grupales, organizacionales y de relaciones tanto internas como externas.

"Una situación de acoso", sostiene Hirigoyen, "no puede ser interpretada al margen de la historia de cada uno de sus protagonistas, de los distintos sistemas de pensamiento que han configurado su visión del mundo, por más que estos elementos personales tienen que ubicarse en el contexto profesional que les da su sentido. El modo en que cada uno reacciona ante un contexto hostil está, pues, en función de la propia historia, pero también de la historia de la empresa en la que trabaja, de la sociedad en la que vive y de su economía, así como de las microsociedades que le rodean".[15]

## Manifestaciones y clases de acoso laboral

El acoso laboral se manifiesta de muy diversas formas y con distintos grados de intensidad, que van desde la sutileza hasta el nivel de violencia más evidente. En cualquier caso, las manifestaciones del *mobbing* suelen verse reflejadas en:

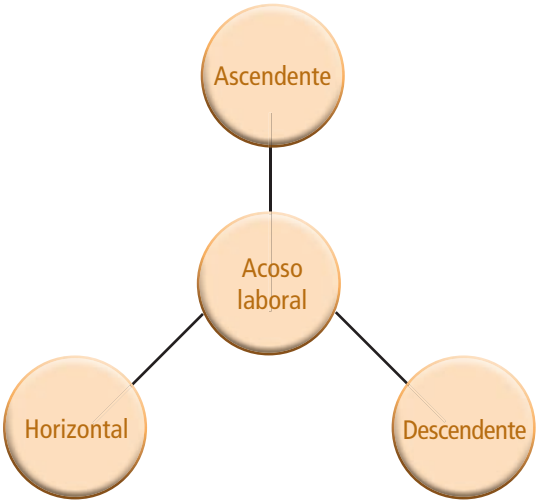
- Los estilos de comunicación (la víctima es objeto de distintas burlas, ya sea por su religión, preferencia sexual, raza, etc.); por ejemplo, se limita la información que se brinda al acosado, no se le deja hablar o se le interrumpe; se le dirigen gestos y miradas de desprecio.
- El trato a la víctima: se le ignora (no se le habla, no se le asignan tareas, no se le da participación en reuniones, etc.) o se le aísla del resto de los integrantes, a quienes muchas veces se prohíbe que se relacionen con ella, o bien se les presiona por medio de burlas y bromas por hacerlo.
- En relación con la tarea: se asigna a la víctima tareas por debajo de sus capacidades o de las funciones que debería cumplir o, al contrario, se le da tanto trabajo que le resulta imposible cumplir con todo. También es posible que se le exija realizar trabajos humillantes o peligrosos para su salud.

Lembo y Abadi[16] clasifican el acoso laboral de la siguiente manera:

- Descendente: cuando el acosador tiene un rango jerárquico superior al del acosado. El caso más común es el del jefe que abusa de su autoridad, suele pedir a la víctima que realice tareas que no le corresponden (favores personales, por ejemplo, ir a buscar a sus hijos al colegio, efectuar pagos de facturas que corresponden a su domicilio particular, etc.), o cuando hace comparaciones entre los empleados y descalifica a la víctima, diciéndole que los demás trabajan mejor o algo semejante.
- Ascendente: cuando el acosador tiene un rango jerárquico inferior al del acosado. Se da con frecuencia en grupos de trabajo, cuando los integrantes deciden no respetar la autoridad de su jefe inmediato, ignoran sus órdenes y se dirigen directamente al superior de aquel.
- Horizontal: cuando acosador y acosado tienen el mismo rango jerárquico. Se trata de una relación entre compañeros de trabajo; sobre todo se basa en burlas, bromas, desprecio e insultos, aunque en ocasiones puede llegar incluso al maltrato físico con o sin lesiones. En este caso el acosador puede actuar por su cuenta o buscar aliados, liderando el acoso mientras el resto lo sigue o alienta.

[15] Hirigoyen, M., El acoso moral en el trabajo. *Distinguir lo verdadero de lo falso*, Paidós, Buenos Aires, 2008, p. 164.

[16] Lembo, N., Abadi, M., *Acoso laboral*, Mobbing, Ananké, Buenos Aires, 2008, p. 25.




Sin importar cuáles sean las manifestaciones particulares que adquiera el acoso moral en cada caso, o la clase de *mobbing* de que se trate (horizontal, descendente o ascendente), este tipo de agresión siempre tendrá consecuencias en la salud psíquica y física de la víctima, quien en muchas ocasiones optará por dejar su puesto de trabajo temporal o de manera definitiva.

## Fases del *mobbing*

Como se afirmó antes, el proceso de *mobbing* es continuo pero presenta varias fases. Suele tener un inicio tan sutil que muchas veces pasa desapercibido (quizás un cambio en la relación con un compañero de trabajo con quien hasta ese momento no se había tenido inconveniente alguno), pero lo grave es que a partir de entonces continúa si no hay alguien capaz de dar por terminada la situación. La víctima, indefensa, inevitablemente acabará sufriendo las agobiantes consecuencias.

Leymann describe cuatro fases en este proceso:[17]

1. Fase de conflicto: se trata de un conflicto mal resuelto o ignorado, que generó sentimientos de rivalidad, celos, resentimiento o venganza, dando origen a una búsqueda de solución inapropiada que da paso a la segunda fase.
2. Fase de *mobbing* o estigmatización: comienzan las conductas propias del acoso (agresiones, insultos, amenazas, etc.). Tiene una duración variable; por lo general comienza siendo sólo un problema entre el acosador y el acosado, pero el primero busca aliados en su lucha contra la víctima y rápidamente los encuentra.
3. Fase de intervención desde la empresa: la víctima comienza a sentir los efectos del *mobbing* y a evidenciar los síntomas psíquicos y/o físicos correspondientes. En ese momento la organización puede darse cuenta de que algo sucede e intervenir de alguna manera. De darse una intervención adecuada, es posible que la situación se resuelva en esta fase, pero usualmente la misma organización culpa a la víctima, diciendo por ejemplo que tiene "problemas psicológicos", o cambiándolo de puesto de trabajo a uno peor, porque ya llega catalogado como "individuo conflictivo", lo cual agudiza el problema.
4. Fase de marginación o exclusión de la vida laboral: esta fase puede ser temporal (por una solicitud de licencia) o definitiva (si el empleado deja su lugar de trabajo, ya sea por su voluntad, por despido, por tramitar una jubilación por invalidez, etc.). En este caso el resultado final es una solución inadecuada que deja fuera del sistema laboral a un individuo que todavía tenía mucho para brindar, no sólo a la organización sino a nivel productivo nacional.

[17] Bosqued Lorente, M., *Mobbing. Cómo prevenir y superar el acoso psicológico*, Paidós, Barcelona, 2005, pp. 53-54.

## Consecuencias del *mobbing*

Todo acto violento conlleva consecuencias tanto para el individuo, víctima de las agresiones, como para el grupo y la organización. En relación con los síntomas que pueden presentar las víctimas de *mobbing*, Leymann y Gustafsson[18] destacan:

- Efectos cognitivos (memoria, apatía) y afectivos (agresividad, irritabilidad).
- Síntomas psicosomáticos.
- Sintomatología ligada al padecimiento de estrés, y actividad inusual del sistema nervioso autónomo.
- Tensión muscular y dolores articulares y óseos.
- Trastornos del sueño.
- Debilidad física generalizada.
- Temblores y mareos.

A estos síntomas habría que agregar sentimientos de inseguridad, baja autoestima, estrés, etcétera.

Por todo ello, el *mobbing* debe ser considerado una enfermedad profesional que sufren las víctimas de acoso. En realidad, este tipo de persecución constante y sostenida ataca de manera profunda la autoestima de la víctima, quien se va convenciendo de que los malos tratos se deben a su incapacidad para realizar su trabajo, a su falta de adaptación social, a que no se encuentra apto para desempeñar su función. El acosado no sabe por qué lo desprecian ni qué reproches hay en su contra; sólo puede formular suposiciones acerca de lo que sucede. Como el acoso persiste ve confirmadas sus sospechas, lo cual genera un círculo vicioso del que no le será fácil salir; sus síntomas son cada vez más evidentes, aumenta su malestar y esto afecta de manera directa su rendimiento y productividad. Por si fuera poco, la sintomatología suele perdurar mucho tiempo, incluso después de terminado el vínculo laboral agresivo; en otras palabras, las secuelas personales se mantienen a mediano y largo plazo.

Las consecuencias para el grupo de trabajo en el cual tiene lugar el acoso son la falta de comunicación y de confianza entre sus integrantes, situación que de no controlarse irá agravándose y entorpeciendo el buen funcionamiento grupal y, en consecuencia, el logro de los objetivos propuestos por la organización.

En cuanto a la organización, se verá doblemente afectada por este grave problema: por un lado, debido a la disminución del rendimiento y la productividad de la víctima, tanto si permanece en la ella como si la abandona; por el otro, en razón de que los miembros del grupo verán afectada la comunicación y la confianza, con lo cual se generará una falta de motivación y un clima de trabajo hostil, poco amistoso, con la consecuente pérdida del valioso sostén social que permite enfrentar las dificultades y situaciones estresantes que surgen en todo trabajo.

## Formas de prevención

Si la violencia laboral es un problema cada vez más frecuente en las organizaciones, se hace imprescindible que éstas adopten medidas efectivas para evitar que se dé en el contexto laboral; serán sus dirigentes los responsables directos de emprender un programa de prevención de violencia en todos los niveles de la empresa.

Lembo y Abadi señalan que los aspectos más importantes para prevenir el *mobbing* son:

- Brindar información clara y suficiente sobre el problema del acoso laboral a todos los integrantes de la organización.
- Implementar pautas claras para resolver los conflictos personales e interpersonales que surjan en la organización, lo cual hará que los individuos estén en un clima contenido y de confianza. También se pueden establecer medidas para que los empleados que sufran algún tipo de acoso en su trabajo puedan denunciarlo en la organización.

[18] Berrios Martos, M., López-Zafra, E., *Violencia en el trabajo*, Del lunar, Jaén, 2005, p. 19.

- Fomentar la participación de los individuos, de manera que puedan plantear sus quejas sin temor a represalias. Implementar sistemas de mediación para resolver los conflictos que surjan.
- Estructurar las relaciones sociales dentro de la organización, por ejemplo mediante algún tipo de competencia deportiva, para fomentar el compañerismo y la solidaridad.
- Exponer de manera abierta y manifiesta la no tolerancia, por parte de la organización, de las conductas abusivas de poder y de cualquier otro tipo de violencia.
- Fomentar la comunicación interna entre todos los sectores organizacionales.
- Promover un buen clima de trabajo.
- Aumentar la independencia y autonomía de los empleados en la realización de sus tareas.
- Determinar con claridad cuáles son las actividades y funciones de cada persona, sin dejar lugar a dudas acerca de cuáles son sus ámbitos de acción y sus límites.

Se trata de establecer una cultura organizacional que prevenga los abusos y permita reconocer de manera temprana los síntomas de acoso para implementar medidas tendientes a resolver la situación en cuanto surjan los primeros indicios de *mobbing*. Los empleados también deben implementar medidas para evitar ser víctimas de acoso; para ello:

- Deben estar atentos a cualquier modificación en las relaciones con los compañeros de trabajo y/o superiores.
- Ante una situación de maltrato, es necesario que puedan discernir si se trata de un hecho aislado o de algo que se está haciendo habitual.
- En caso de sospechar que son víctimas de *mobbing*, deben buscar ayuda, tanto profesional como de contención social (a través de familiares, amigos y compañeros de trabajo), así como plantear el problema ante la autoridad correspondiente dentro de la organización para que analice las situaciones y, de ser necesario, tomar las medidas que correspondan.

## Posible resolución de la situación del *mobbing*

En relación con las formas de resolución del *mobbing*, en primer lugar se debe considerar en qué etapa se encuentra y de qué tipo de *mobbing* se trata, pues el abordaje será distinto si el acoso está en la primera fase o en la última y, por supuesto, si se trata de un problema entre compañeros (horizontal) o entre un empleado y su superior (vertical).

Si se trata de un acoso horizontal, es imprescindible realizar un trabajo de escucha para comprender qué piensa y siente cada una de las partes, y fomentar el diálogo entre todos para que puedan solucionar las diferencias.

En caso de acoso vertical es necesario investigar si es el sistema de poder organizacional el que genera violencia desde los puestos más altos hacia los más bajos. De ser ese el problema, habrá que realizar un trabajo desde los niveles más elevados de la organización, y replantear el sistema de poder y la forma de dirigir la empresa.

Independientemente del tipo de acoso de que se trate, deberán considerarse todas las interacciones que tengan lugar en la organización, ya que es muy probable que se estén generando estas situaciones en diferentes sectores.

Por otro lado, si el acoso está en sus primeras etapas será más fácil solucionarlo por medio del diálogo y la contención de los empleados. Además, de contenerse en sus inicios las consecuencias serán mínimas, y el empleado víctima podrá frenar las agresiones si advierte lo que sucede, sin dar tiempo al acosador para ubicarse en una posición de dominio que le permita humillar y descalificar al acosado frente a los demás.

Si en cambio la situación ya avanzó a niveles más graves, habrá que actuar a nivel organizacional, tomando en cuenta las consecuencias que haya provocado y actuando en consecuencia (por ejemplo, otorgando licencia a la víctima, o transfiriéndola a otro sector). Por último, la dirigencia deberá brindar información sobre el *mobbing* a todos los empleados, así como fomentar el diálogo y la reflexión acerca de las situaciones vividas.

## RESUMEN

En el presente capítulo se han abordado diferentes conceptos vinculados con el comportamiento humano en el contexto laboral de las organizaciones.

Para comenzar se analizó el rol de género y su influencia en las diferencias conductuales de hombres y mujeres en el trabajo. Se desarrolló la idea del rol de género como construcción social, es decir, como producto de la interacción y aprendizaje social, resaltando la importancia de las características del medio sociocultural en el cual se relaciona el ser humano, siendo la cultura la que establece los comportamientos esperados y diferenciados de hombres y mujeres.

Después se analizó el tema del contrato psicológico y su relación con la motivación, desarrollándose la idea de que en cualquier relación individuo-organización intervienen múltiples expectativas y necesidades mutuas. El vínculo entre el contrato psicológico y la motivación radica en que, si se satisfacen las necesidades del individuo, éste trabajará con mayor motivación e interés y, por lo tanto, presentará un comportamiento acorde con las expectativas que se tengan respecto de su puesto de trabajo. Esto redundará en un mayor rendimiento y productividad, que en definitiva es el objetivo máximo de cualquier organización.

Se consideró también la violencia como un acto de abuso de poder, donde una persona ejerce y hace sentir su mayor capacidad de dominio sobre otra u otras, sometiéndolas a su voluntad.

Mencionamos también que la organización constituye un ámbito de vínculos humanos, en el cual muchas veces se generan situaciones abusivas de poder, dando lugar a la violencia organizacional.

Concluimos hablando del *mobbing*, una de las clases de violencia laboral más frecuentes, caracterizada por situaciones sostenidas de agresión, insultos y amenazas, en donde hay un acosado y un acosador. Este problema, conocido también como acoso laboral, conlleva consecuencias a nivel individual, grupal y organizacional, constituyendo un grave problema para las empresas, que ven afectada su productividad, rendimiento y su sistema de relaciones internas.

## PREGUNTAS DE REPASO

1. Señale cuáles son las diferencias del rol de género y cómo influyen en el comportamiento de hombres y mujeres.
2. ¿Cómo definiría el concepto de contrato psicológico? Señale cómo se relaciona con la motivación.
3. Explique cuál es la relación entre el comportamiento individual y rendimiento, así como la productividad en el trabajo.
4. ¿Cómo definiría con sus propias palabras los conceptos de violencia laboral y *mobbing*?
5. ¿Cuáles son las causas por las que se produce el acoso laboral?
6. ¿Cuáles son las manifestaciones del *mobbing*?
7. Señale las fases y los tipos de *mobbing*.
8. Reflexione acerca de las consecuencias que conlleva una situación de *mobbing* a nivel individual, grupal y organizacional, y exponga sus conclusiones.
9. Desde su punto de vista, ¿de qué manera se puede prevenir el *mobbing*?

## CASO PRÁCTICO

# ¿Bromas de mal gusto o *mobbing*?

María tiene veinticinco años, es soltera y le falta aprobar cuatro materias para recibirse de contadora. Además de una brillante estudiante, es empleada administrativa de una empresa dedicada a la fabricación y venta de productos plásticos. Labora allí desde hace tres años y, aunque es su primer trabajo en una empresa, tiene bastante experiencia profesional, pues desde que comenzó sus estudios universitarios comenzó a ayudar a su padre –también contador– con su trabajo.

En la empresa funge como asistente del contador, un hombre de cincuenta años y con más o menos veinte en su cargo. María es muy eficiente y, al estar todavía estudiando tiene los conocimientos frescos y actualizados; por su parte, el contador de la empresa siempre estuvo muy seguro en su puesto y nunca se preocupó por actualizarse.

Si bien en la organización trabajan otras mujeres, todas se desempeñan como secretarias, ninguna tiene estudios universitarios y todas son bastante mayores que María.

Al principio, María consideraba que ciertos comentarios que le hacía el contador ("eres muy joven y te falta mucho por aprender"; "no te olvides de que soy tu jefe y siempre tengo la razón"; "estás aquí para hacer lo que yo te digo, y no para pensar") se relacionaban con su falta de experiencia laboral en una organización, así qué, aun cuando le afectaban, trataba de ignorarlos.

Con el transcurso del tiempo, sin embargo, aquellos comentarios fueron aumentando, e incluso se les sumaron bromas como: "Eres mujer, ¿puedes caminar y masticar chicle al mismo tiempo?" Como su jefe los hacía delante de otros empleados de la empresa, éstos también se unían a la burla. María comenzó a sentirse incómoda y a ponerse muy nerviosa, pero no sabía cómo detener las bromas ni los comentarios agresivos. Hace unos seis meses María comenzó a sentir fuertes dolores de cabeza, insomnio, desgano y problemas estomacales. También empezó a dudar de su capacidad para realizar las tareas que siempre le asignan, por miedo a equivocarse y a que la critiquen.

## AUTOEVALUACIÓN

1. ¿Qué clase de *mobbing* trata el caso de estudio?
2. ¿Cuáles serían las causas que lo desencadenaron?
3. ¿De qué manera podría resolverse esta situación?

# BIBLIOGRAFÍA


- Bandura, A., *Pensamiento y acción*. Martínez Roca, Barcelona, 1987.
- Berkowitz, L., *Agresión. Causas, consecuencias y control*, DDB, Bilbao, 1996.
- Berger, P., Luckmann, T., *La construcción social de la realidad*, Amorrortu editores, Buenos Aires, 1986.
- Berrios Martos, M., López-Zafra, E., *Violencia en el trabajo*, Del lunar, Jaén, 2005.
- Bosqued Lorente, M., Mobbing. *Cómo prevenir y superar el acoso psicológico*, Paidós, Barcelona, 2005.
- Burin, M. y Meler, I., *Género y familia*, Paidós, Buenos Aires, 1998.
- Chinoy, E., *Introducción a la sociología*, Paidós, Buenos Aires, 1984.
- D´Argemir, D. C., *Trabajo, género, cultura. La construcción de desigualdades entre hombres y mujeres*, Icaria, Barcelona, 1995.
- Davis, K., Newstrom, J., *Comportamiento humano en el trabajo*, McGraw-Hill, México, 2003.
- Drucker, P., La gerencia. *Tareas, responsabilidades y prácticas*, El Ateneo, Buenos Aires, 1992.
- Etkin, J., Schvarstein, L., *Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio*, Paidós, Buenos Aires, 2005.
- Freud, S., *Obras completas*, Amorrortu Editores, Buenos Aires, 2000.
- Furnham, A., *Psicología organizacional*, Oxford, México, 2001.
- Garrido Gutiérrez, I., *Psicología de la motivación*, Editorial Síntesis, Madrid, 1996.
- Hirigoyen, M., *El acoso moral en el trabajo. Distinguir lo verdadero de lo falso*, Paidós, Buenos Aires, 2008.
- Lembo, N., Abadi, M., *Acoso laboral*, Mobbing, Ananké, Buenos Aires, 2008.
- Morgan, G., *Imágenes de la organización*, Alfaomega, Madrid, 1990.
- Muchinsky, P., *Psicología aplicada al trabajo*, Thomson Learning, México, 2002.
- Nicholson, J., *Hombres y mujeres, ¿hasta qué punto son diferentes?*, Ariel, Barcelona, 1987.
- Schein, E.H., *Psicología de la organización*, Prentice-Hall, México, 1982.
- Thompson, J.D., *Organizaciones en acción*, McGraw–Hill, Colombia, 1994.
- Tripp, C.A., *La cuestión homosexual*, Edaf, Madrid, 1978.

# 3

# Las organizaciones en su relación social

OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

Comprender la importancia del entorno en el desempeño de las organizaciones.

Distinguir entre sistema y entorno organizacionales.

Desarrollar un enfoque situacional entre la organización y su entorno, y comprender las organizaciones en su relación social.

Distinguir los distintos tipos de entorno, y las diferentes clases de contextos organizacionales que lo caracterizan.

Comprender y superar la teoría de las contingencias, y reconocer la importancia de que las organizaciones se adapten al entorno.

Correlacionar el entorno y la estructura organizacional.

Desarrollar el enfoque estratégico respecto de las relaciones entre organización y entorno, y compararlo con la teoría de las contingencias.

Los elementos centrales que desarrollaremos en el capítulo son:

1. **El sistema organizacional y el entorno.** La organización focal y el sujeto a partir de los cuales se efectúa el análisis (autorreferido, autoobservado y delimitado en relación con su entorno, características que le otorgan identidad y legitimidad).
2. **El entorno organizacional.** Conocido también como contexto, es el medio en el que la organización desempeña sus actividades. Incluye también Las relaciones interorganizacionales.
3. **Las contingencias.** Los condicionamientos del entorno que afectan la organización.
4. **El enfoque estratégico.** Las estrategias que la organización diseña y pone en marcha para hacer frente a los escenarios cambiantes del entorno organizacional en el que se desempeña.
5. **Entorno y estructura organizacional.** El diseño de la organización debe tener en cuenta las características del entorno en donde desarrolla sus actividades.
6. **Las organizaciones en su relación social.** Nos referimos a la responsabilidad social de las organizaciones para con su entorno, incluyendo la Responsabilidad Social Empresaria (RSE), y los derechos de las personas y la sociedad.
7. **Métodos y técnicas de diagnóstico e intervención en materia de relaciones entre la organización y su entorno.** Se pasa revista a algunos instrumentos para diagnosticar las relaciones de la organización y su entorno, y para que aquella opere en éste.

## SISTEMA Y ENTORNO: LUHMANN

Según Luhmann, "El paradigma central de la nueva teoría de sistemas se llama 'sistema y entorno'".[1] Para el autor, el concepto *entorno* no debe entenderse como una categoría marginal. La relación con el entorno es sustancial no sólo para la conservación del sistema, sino también para su formación. En la teoría de los sistemas autorreferenciados, el entorno se considera incluso una condición previa de la identidad del sistema. Todo lo que existe en el mundo pertenece a un sistema –o a varios–, y forma parte del entorno de otros. En consecuencia, cualquier cambio en un sistema implica una modificación en el entorno de otros.

El entorno es una construcción mental, un estado de cosas relativo al sistema. De hecho, cada sistema se delimita a sí mismo respecto de su entorno, razón por la cual el contexto de cada sistema organizacional es distinto.

A su vez, el entorno contiene múltiples sistemas (sistema, subsistema, suprasistema)[2] más o menos complejos que pueden entablar relaciones con otros en su mismo entorno y, en este sentido, son objeto de relaciones intersistémicas e interorganizacionales.

Cada sistema tiene que afirmarse frente a la complejidad avasalladora de su entorno; al mismo tiempo, todos sus éxitos, logros estables y reproducciones vuelven más complejo el entorno de todos los demás sistemas.

La pendiente de complejidad –entendida como diferencia y sujeto de la distinción entre entorno y sistema– desempeña una función muy importante: obliga a buscar diversas formas de tratamiento para reducirla, mismas que dependerán de qué está en cuestión: el entorno o el sistema. En otras palabras, podrían emplearse distintos mecanismos para afrontar una alta complejidad y, al mismo tiempo, manejarlos según se refieran al entorno o al sistema; esto ocurre, por ejemplo, cuando el sistema busca condicionar moralmente su propia

[1] Luhmann, Niklas. *Sistemas sociales. Lineamientos para una teoría general*, Alianza Editorial / Universidad Iberoamericana, México, 1991, cap. 5.

[2] Que algo sea considerado sistema, subsistema o suprasistema depende de dónde coloque el analista el límite de las interrelaciones, lo que separa el adentro del afuera. Ese límite puede ser creado por el analista; no necesariamente es real o físico.

complejidad (digamos, la responsabilidad social de una empresa) y la del entorno según el esquema estratégico amigo/enemigo.

"Se puede avanzar en estas consideraciones sobre la pendiente de la complejidad", dice Luhmann, "si tomamos en cuenta que se le puede actualizar o retrabajar en distintos niveles. En el nivel operativo, en el cual la causalidad está instituida procesalmente, la pendiente de complejidad conduce a la selección de un entorno que adquiere relevancia según causas y efectos en el horizonte lejano del mundo de lo posible. […] El sistema determina su propia identidad mediante la diferencia respecto de todo lo demás. […] Cada sistema tiene que contar en su entorno con otros sistemas. Según la profundidad con que se considere el entorno, aparecerán en él más sistemas distintos. Si el sistema del que partimos (organización focal) dispone de la capacidad de entender, puede aprehender en su entorno a los sistemas desde el entorno de éstos. Así, descompone las unidades primarias de su entorno en relaciones y percibe su entorno al parecer diferenciado en distintas perspectivas de sistema/entornos que se superponen de manera recíproca y que, en ese sentido, representan la unidad total del entorno. Como resultado de esta situación, el sistema puede desarrollar estrategias y procurar reunir y ordenar los sistemas del entorno según sus propios esquemas de diferenciación".

Pareciera que aquí Luhmann esboza ya una concepción estratégica como respuesta a la contingencia:

"El caso más simple es quizás el de la diferenciación bajo el aspecto de un sistema del mismo género que el sistema del que se ha partido o de un género distinto. Para cada organización, las demás organizaciones se destacan con claridad del resto del entorno; en consecuencia, se tiende a sobrestimar este ámbito del entorno del mismo género. De esta manera, las organizaciones prefieren la relación con otras organizaciones y tratan a los otros sectores de su entorno (por ejemplo, la clientela, los públicos) como si fuesen organizaciones capaces de llevar expedientes, tomar decisiones, quejarse, etc. En suma, la selección del esquema de diferenciación igual/desigual puede acarrear determinadas consecuencias para el entorno [y para la estrategia organizacional]".[3]

Por supuesto, existen distintos patrones relacionados con el entorno (cerca/lejos, amigo/enemigo, competidor/colaborador); más estrechamente ligado a la operación del sistema se encuentra el esquema proveedor/beneficiado. Una vez más de acuerdo con Luhmann, dada la multiplicidad de tales posibilidades habría que formular teorías sobre la selección de patrones de diferenciación.[4]

Por fortuna, las formas modernas de comunicación están permitiendo la diferenciación y segmentación de los distintos elementos del entorno, considerándolos como sistemas o subsistemas diferenciados. En consecuencia, pronto no se hablará más de clientela como entorno –siguiendo la acepción de Luhmann–, sino como sistema dentro de su propia concepción (por ejemplo, subsistemas de clientela por estratos).

Los medios electrónicos ya están permitiendo considerar a cada cliente particular como único (un subsistema clientelar en sí mismo), y diferenciar el producto sólo para él, con lo cual se está revolucionando la relación organización-entorno. En este sentido, internet y la televisión interactiva personalizada resultan ejemplares al ofrecer la oportunidad de que cada usuario "arme" su programación, haga pausa, retroceda y obtenga repeticiones en vivo, o grabe sus programas favoritos (incluso varios al mismo tiempo). Lo mismo ocurre con productos de cómputo diseñados bajo pedido del cliente, es decir, hechos del todo a su medida (customized).

## EL SISTEMA ORGANIZACIONAL Y SU ENTORNO

Conceptuar la organización como un sistema abierto implica reconocer que desarrolla su actividad en entornos cambiantes y turbulentos. Por definición, las organizaciones deben

[3] Luhmann, Niklas. Sistemas sociales. Lineamientos para una teoría general, op. cit. p. 181. El comentario entre corchetes es un agregado propio.

[4] Ídem.

ir más allá de sus límites para adquirir recursos; los ámbitos de recursos críticos que deben gestionar son los siguientes:

- *Humanos:* los relacionados con el conjunto de características que requiere la organización de sus recursos humanos, incluyendo su nivel de formación y capacitación.
- *Reales:* esto es, los recursos específicos (materiales, financieros, etc.) y las condiciones de índole general que permiten hacer frente a la realidad política, económica y social.
- *Simbólicos:* este concepto hace referencia al contexto normativo y regulatorio, a lo lícito y a lo ilícito.
- *Tecnológicos:* engloba las tecnologías disponibles y accesibles para transformar los insumos en productos.

El enfoque de sistema abierto también presupone incorporar la retroalimentación del mercado al subsistema de toma de decisiones de la organización.

Las transacciones efectuadas para obtener los recursos enumerados crean relaciones entre la organización y otros sistemas, tanto para asegurar la adquisición de insumos (materias primas, capitales, información, recursos humanos), como para la colocación de los productos, sin lo cual le sería imposible conseguir después nuevos insumos y sobrevivir.

Como sistema, la organización está constituida por subsistemas interdependientes en los que intervienen mecanismos de retroalimentación más o menos elaborados, mediante los cuales se obtiene la información necesaria para las transacciones externas e internas entre los subsistemas. La obtención de información válida resulta necesaria no sólo para la coordinación de las actividades internas de la organización, sino también para desarrollar las estrategias que le permitirán hacer frente a los desafíos y oportunidades que se presentan en los escenarios del entorno donde desarrolla sus actividades.

## EL ENTORNO

### Un enfoque situacional

Como hemos venido comentando, toda organización vive inmersa en un contexto: de él extrae sus insumos, a él dirige sus productos. En un sentido más amplio, el contexto es el entorno en donde la organización se desarrolla. Allí están sus competidores; en él surgen coaliciones favorables y desfavorables. El contexto determina las condiciones económicas y tecnológicas de la organización, así como las regulaciones nacionales e internacionales en las que efectúa sus actividades.

Pero, además, todas las organizaciones están integradas en un entorno más amplio, compuesto por distintos ámbitos políticos, económicos, sociales, culturales, nacionales e internacionales, fruto de la globalización. Al mismo tiempo, cada organización debe hacer frente a un sistema medio ambiental mediato único, específico, integrado por subsistemas de proveedores, clientes, competencia, etcétera.

Este último ámbito está conformado, a su vez, por un conjunto de organizaciones que compiten entre sí por recursos, clientes, mercados, regulaciones, etc. Los conceptos de competencia y regulaciones (como las barreras a la entrada de nuevos actores en una industria) pueden aplicarse a todo tipo de organización, ya sea pública, privada, comercial o sin fines de lucro.

Por su parte, la cultura social –que está compuesta de valores, normas, símbolos y patrones de conducta socialmente aceptados– también afecta la forma en que actúan las organizaciones. Es en dicho ámbito en el que éstas reclutan a sus miembros y hacia el cual dirigen sus acciones, productos y servicios.

Los efectos del ámbito político y legal sobre las organizaciones (por medio de leyes, regulaciones, políticas, impuestos, aranceles aduaneros, acuerdos comerciales, etc.) son muy amplios.

El tipo de sistema económico en el que actúa una organización está cada vez más estrechamente relacionado con el ámbito global, así como con las condiciones económicas generales que, a su vez, se ven influenciadas de manera positiva o negativa por las condi-

ciones políticas y sociales favorables o desfavorables. Por supuesto, el entorno tecnológico también condiciona la actividad de las organizaciones.

Otro elemento fundamental del entorno es el configurado por los consumidores y clientes. Ninguna organización privada puede sobrevivir sin la existencia de consumidores y clientes, y no hay empresa pública o sin fines de lucro que logre sus objetivos sin usuarios, interesados, beneficiarios y un electorado activo; todos ellos son los árbitros finales y definitivos del éxito de la organización. En consecuencia, ésta debe identificar y responder las demandas de consumidores, usuarios y clientes. La cultura, el clima organizacional, la motivación y el sistema de roles deben estar orientados a su satisfacción.

Analicemos ahora los conceptos de complejidad, cambio y riqueza del entorno.

- La *complejidad del entorno* se refiere a la cantidad de variables que afectan a la organización, y a las relaciones que se establecen entre las mismas.
- El *cambio del entorno* es la cantidad de modificaciones que sufre el contexto y la velocidad con que éstas ocurren; en otras palabras, este concepto hace referencia al grado de turbulencia del entorno.
- La *riqueza* es la abundancia de recursos presentes en el entorno de la organización.

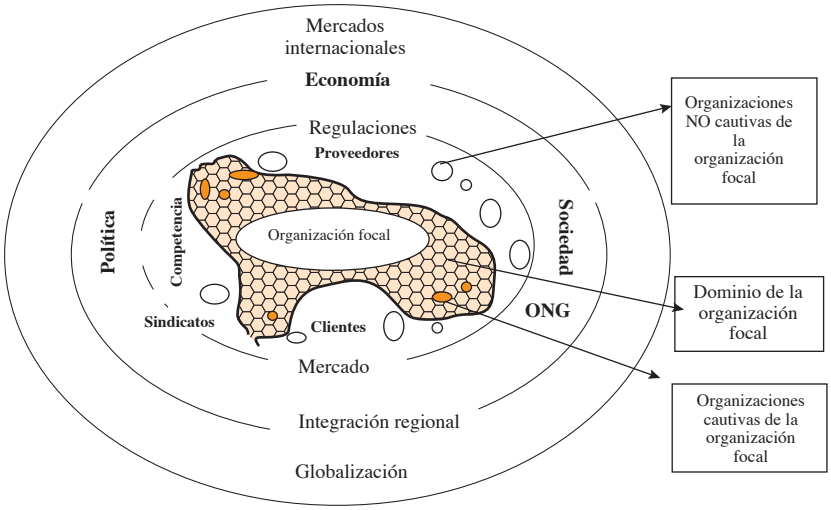
Todos estos elementos son de gran utilidad para identificar tanto la incertidumbre como la disponibilidad de los recursos en un entorno determinado, lo cual resulta muy importante en la actualidad, dada la globalización y el cambio acelerado que se da en los contextos tecnológicos, políticos, económicos y sociales.

Para que las organizaciones tengan éxito en estos entornos inciertos y cambiantes, deberán monitorear y gestionar las condiciones del mismo, y desarrollar acciones estratégicas en consecuencia, tal como se analizará más adelante.

## Las relaciones intersistémicas en el entorno organizacional

### *La órbita organizacional*

La idea de *órbita organizacional*, formulada por William Evan,[5] consiste en que cada organización (focal)[6] está rodeada por otras organizaciones en interacción. Algunas de ellas ocupan la órbita de entrada de la organización focal, y otras se sitúan en la de salida.




[5] Evan, W. M. *The organizational set*, Pittsburgh University Press, 1966. pp. 173-188. Véase también Evans, W. M., "La órbita de la organización. Hacia una teoría de las relaciones interorganizacionales", en *Teoría de la organización*, James D. Thompson (comp.), Buenos Aires, Omeba, 1968.

[6] Podemos definir la *organización focal* como aquella desde la cual nos encontramos observando el contexto que la rodea. Ello nos dará una mirada y perspectiva particular, situada, del entorno organizacional.

Todas las organizaciones tienen un contexto mediato (lejano: internacional, regional, nacional, político, económico, social, cultural, jurídico-normativo) y un contexto inmediato (próximo o cercano), al cual se le denomina *órbita organizacional*. Ambos contextos influyen en la operación de la organización, pero las influencias y los condicionamientos serán mayores según la intensidad de la interacción.

La organización adquiere los insumos de la órbita organizacional, y a ella destina sus productos. Ahí se encuentran sus clientes y su competencia, y también los sindicatos y organizaciones no gubernamentales (entre ellas las de consumidores) con los que interactúa.

Esta órbita, integrada por otras organizaciones y personas que compiten, se alían, cooperan, condicionan o tienen relaciones de conflicto con la organización focal, se mueve en torno a ésta como si fuera un sistema planetario o una constelación de satélites (de allí su denominación), de manera que entre ambas se establece un contacto de interacción e influencia mutua.

La organización se mueve también de acuerdo con las regulaciones legales, los sistemas políticos, los mercados y la economía del país en el que opera; por lo tanto, debe manejarse teniendo en cuenta estas variables pero sin perder de vista la globalización y la normatividad de los mercados internacionales. Un competidor o un cliente pueden localizarse en la órbita de la organización aunque se encuentren establecidos en un contexto regional o global.

## El dominio organizacional

El dominio de la organización consiste en el ámbito que ésta reclama y demarca para sí en términos de la gama de productos y servicios que ofrece, y de la población a la que da atención; en otros términos, es la porción de la órbita que la organización puede controlar y dominar, en donde es capaz de imponer sus condiciones y reglas (integración vertical => proveedores cautivos, clientes cautivos, mercados oligopólicos y monopólicos). Por ejemplo: en el dominio de un supermercado son proveedores cautivos ya que es el supermercado el que impone las reglas de transacción. En la industria automotriz, los vendedores de autopartes; de igual manera, los usuarios de empresas de luz y gas son clientes cautivos de éstas lo mismo que los miembros de programas de lealtad o fidelización del cliente (como los de acumulación de millas de las aerolíneas).

Todas las organizaciones buscan generar su propio dominio, para lo cual desarrollan y ponen en acción estrategias de diversa índole que les permitan aumentar el control sobre su entorno. Sin embargo, como observa Thompson, establecer un dominio representa el doble esfuerzo de lograr un consenso que defina "una serie de expectativas, tanto para los miembros de una organización como [para] aquellos con quienes se relaciona, sobre lo que hará y lo que no hará la organización".[7]

Conviene aclarar que no es lo mismo el dominio de una organización y su entorno de tareas, el cual consta de las partes que atañen al establecimiento y logro de sus metas, e incluye clientes, proveedores, competidores y grupos regulatorios. El entorno de tareas habilita y, al mismo tiempo, restringe la definición y adaptación del dominio de la organización en el sector industrial. En consecuencia, le proporciona los recursos, sin embargo también puede obstaculizar su capacidad de control, situación que debe ser manejada mediante las estrategias y tácticas apropiadas.

## El conjunto organizacional

La idea de *conjunto organizacional* se refiere a un conglomerado de organizaciones del mismo tipo, visibles entre sí, y en interacción con una organización focal. La complejidad de la vinculación que hay entre estas organizaciones se debe a que las interacciones frecuentes no implican necesariamente relaciones muy formalizadas o cooperativas. Por ejemplo, la interacción podría ser indirecta, como en el caso de las organizaciones que rivalizan entre sí y están interesadas en conocer con exactitud qué hacen sus competidores para desarrollar sus propias estrategias en consecuencia.

[7] Thompson, James D., *Organizaciones en acción*. Prentice Hall, Clásicos, 1992.

Por otro lado, los factores generales del entorno también afectan a cada organización, así como al conjunto total de sus relaciones: la autonomía de decisión de la organización focal se ve impactada por las relaciones con los miembros del conjunto; el tamaño del mismo y la similitud entre los miembros afectan los patrones de interacción. Ésta es la esencia de un mercado en competencia.

## El entorno específico (Michael Porter)

Según el punto de vista del economista Michael Porter, ciertas variables influyen decididamente sobre una empresa. Es importante saber reconocerlas y analizarlas, ya que cualquiera de ellas puede hacer que la organización siga creciendo o desaparezca.

Lo primero que debemos tomar en cuenta es que alrededor de la empresa existen otras empresas. Algunas se dedican a fabricar y/o comercializar productos o servicios similares; otras no. El conjunto total de las empresas es lo que podemos llamar oferta, misma que puede ser dividida en distintos grupos a los que denominaremos "sectores".[8]

En cada sector hay un conjunto de empresas que intentan llegar al consumidor compitiendo entre sí. Por lo tanto, podemos decir que participan en un mercado en competencia. Ahora bien, el éxito o fracaso de una empresa depende en gran medida del éxito o fracaso de las demás, toda vez que se desarrollan en un entorno de conglomerado productivo o de servicios (*clusters*) donde comparten infraestructura pública, servicios de proveedores, mano de obra calificada, etcétera.

Uno de los secretos de la rentabilidad está en saber competir y ganar. En consecuencia, estar alerta de cuánto se vende o cuánto se produce no es más importante que estar al tanto de cuáles son las acciones de los competidores y/o cuáles son los movimientos de las empresas que están a nuestro alrededor. Los esfuerzos por desarrollar un producto determinado pueden ser del todo inútiles si un competidor logra desarrollar un producto superior.

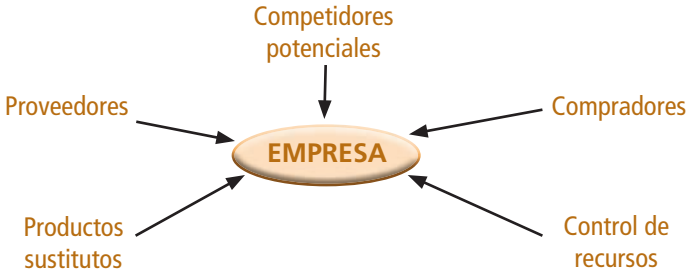
Además de las que hemos venido comentando, existen otras cinco fuerzas que también pueden ser consideradas amenazas en el sentido competitivo:

1. ***Productos sustitutos.*** Es decir, aquellos que pueden desempeñar la misma función que otro. En algunos casos la sustitución se da a través de mezclas (*mix*) de tecnología y comercialización. Un ejemplo claro es la Boligoma que sustituyó la Plasticola: productos tecnológicamente diferentes, aunque bastante similares desde el punto de vista comercial. En esta categoría caben también los productos que, aunque no sustituyen del todo a otro, por sus características son capaces de apoderarse de parte de los consumidores. Un ejemplo: el i-phone no sustituyó del todo al teléfono celular, y éste no sustituyó por completo al teléfono fijo. Por lo tanto, sería más correcto hablar de productos *interceptores*, o de *grado de intercepción* de los productos. Los sustitutos totales serían productos con un grado de intercepción del cien por ciento respecto del producto tradicional. En resumen, los productos sustitutos también son competidores para la empresa.
2. ***Competidores potenciales.*** Son empresas que pueden ingresar a un sector y convertirse en competidoras de las que ya participan en él. Es posible evaluar esta amenaza en función de las barreras contra el ingreso que estén presentes en el sector. Las barreras contra el ingreso son factores que disminuyen la atracción que puede tener un sector para las empresas que deseen entrar a él: lealtad de los consumidores, ocupación de canales de distribución, etc. La diferencia entre competidores potenciales y sustitutos es que los primeros ingresan al sector con un producto similar o igual al existente.
3. ***Compradores.*** Los compradores son considerados también como una fuerza competitiva en virtud de que pueden atentar e influir sobre la rentabilidad de la empresa en numerosas circunstancias: forzando la baja de los precios, negociando por una calidad superior, o por mayores servicios. El poder del comprador

[8] Porter se refiere a ellos como "sectores industriales", pero aquí hablaremos simplemente de sectores con el ánimo de ser más incluyentes.

aumenta si se dan circunstancias como las siguientes: concentración o compra en grandes volúmenes, productos factibles de ser obtenidos a partir de distintos proveedores, conocimientos suficientes como para obtener una capacidad de negociación importante, etcétera.

4. ***Proveedores.*** Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre las empresas participantes en un sector amenazando con elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios. Las condiciones que les dan poder son similares a las que otorgan influencia a los compradores. Un proveedor podrá ejercer una presión importante sobre la empresa si es monopólico, si es uno de los pocos proveedores que existen en su especialidad, si no existen sustitutos para los productos que ofrece, si la empresa no es uno de sus clientes importantes, etcétera.
5. ***Control de recursos.*** Toda organización debe poseer recursos para transformarlos en productos o servicios. Si no cuenta con la cantidad suficiente o no los distribuye de la manera adecuada, pronto dejará de existir. Por lo tanto, el control de los recursos deriva en importantes implicaciones de poder en relación con la dependencia de la empresa con sus proveedores.




## Tipos de entorno contextuales

Los entornos de las organizaciones evolucionan de lo simple y previsible a lo complejo e incierto, de pocas contingencias a muchas, de escenarios poco cambiantes a escenarios turbulentos. Como se muestra en el cuadro siguiente y se explica a continuación, además de ser independientes unas de otras, todas estas dimensiones permiten caracterizar el entorno y los subentornos organizacionales.

| EVOLUCIÓN DEL ENTORNO | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **Entorno** | **Grado de previsibilidad** | **Número de contingencias** | **Grado de complejidad** | **Clima** | **Escenario** |
| **Poco cambiante** | Simple previsible | Estable | Simple | Amigable | Con cambios muy lentos |
| **Cambiante** | Bastante previsible | Pocas contingencias | Poco complejo | Poco hostil | Con cambios lentos |
| **Muy cambiante** | Complejo; difícil de prever | Bastantes contingencias | Complejo | Hostil | Cambiante |
| **Turbulento** | Imprevisible | Muchas contingencias | Muy complejo | Muy hostil | Muy cambiante |

## Tipo de entorno

- **Poco cambiante.** Es el más sencillo de los entornos. Las metas y los problemas son relativamente simples y poco variables. Sus componentes no suelen estar relacionados entre sí, de manera que la mejor táctica puede desarrollarse por ensayo y error, ajuste o adaptación, a nivel individual, y sólo en una clase de variaciones locales. Estas condiciones permiten la existencia de organizaciones adaptables en localidades aisladas y muy pequeñas (por ejemplo, ser el único negocio de un rubro determinado en un pueblo y sus cercanías), lo cual resulta progresivamente más difícil en otros entornos.
- **Cambiante.** No hay muchos cambios. Sus componentes se hallan relacionados. En este entorno es posible hacer estimaciones de relaciones causa-efecto de los acontecimientos, siempre y cuando éstos no se modifiquen con rapidez. La supervivencia de la empresa depende de su grado de conocimiento del entorno, el cual se obtiene mediante la recopilación de información relevante. A partir de ella la organización debe construir un plan estratégico y tratar de que los recursos se asignen en la manera apropiada. En estas condiciones las organizaciones tienden a crecer y a estructurarse cada vez más.
- **Muy cambiante.** La característica dominante en este caso es la existencia de varias organizaciones similares, las cuales deben tomar en cuenta a sus contrapartes para enfrentarlas al azar. En tal situación es preciso que la organización considere que lo que sabe también puede ser del conocimiento de las demás, y enuncie estrategias que tomen en cuenta la reacción del mercado, las metas a largo plazo y las probables reacciones de los competidores. La relación de causa-efecto se hace más compleja e incierta. La organización tiene que decidir a dónde va y cómo llegará hasta ahí, asegurándose de que sus competidores no lo consigan; esto exige flexibilidad, que estimula la descentralización e incrementa el valor de la calidad y rapidez de las decisiones en diversos puntos periféricos.
- **Turbulento.** En este entorno los procesos dinámicos surgen del mismo campo y no de las interacciones de los componentes. La turbulencia proviene de la complejidad y de las interconexiones causales. Este entorno es el que cambia con más rapidez, y surge como resultado de tres tendencias: 1) para adaptarse a sus demandas del contexto, las organizaciones crecen y se entrelazan hasta que empiezan a alterar la naturaleza del mismo; 2) existe una creciente interdependencia entre las facetas económicas y otros ámbitos de la sociedad; 3) la creciente confianza en la investigación y desarrollo para lograr la capacidad de hacer frente a la competencia lleva a una situación en la que el cambio está de manera continua presente.

## Grado de previsibilidad

El entorno de una organización es relativamente más estable cuando las fluctuaciones que presenta permiten prever con exactitud la probabilidad de diversas decisiones alternativas. Es importante notar que predecible no significa invariable, pues la variabilidad puede ser predecible (por ejemplo, cuando se habla de crecimiento constante de la demanda). Por el contrario, decimos que el entorno es imprevisible –y, por lo tanto, inestable– en la medida en que en él ocurren cambios frecuentes sin que éstos puedan anticiparse. Esto dificulta que la organización pueda prever con exactitud las probabilidades de diversas decisiones alternativas.

Los entornos imprevisibles presentan agudos problemas respecto de la toma de decisiones, debido a la novedad de las situaciones que entrañan, a la incertidumbre que engendran (informaciones parciales y a menudo contradictorias), y a los riesgos que presentan (las viejas soluciones ya no son adecuadas). Entre los factores de inestabilidad hay que señalar los cambios en las preferencias de la clientela, las innovaciones tecnológicas y las condiciones de aprovisionamiento de materia prima.

Diversos factores contribuyen a la inestabilidad de los entornos: crisis de gobernabilidad, cambios impredecibles en la economía, políticas económicas erráticas, modificaciones inesperadas en la demanda del cliente o la oferta del competidor, etcétera.

### *Grado de complejidad*

El entorno de la organización puede variar de simple a complejo según la diversidad –heterogeneidad– de los elementos que forman parte de su órbita organizacional y la concentración de los elementos del contexto. Los entornos simples y relativamente estables son homogéneos y concentrados, por lo tanto, la incertidumbre será baja en ellos. En entornos simples –con un pequeño número de factores y componentes, semejantes entre sí, pero dinámicos y en cambio continuo– la incertidumbre será moderadamente alta. En los entornos complejos –con gran número de factores y componentes heterogéneos, pero estables– la incertidumbre será media. Por último, en entornos con un amplio número de factores y componentes, diferentes entre sí y muy dinámicos, la incertidumbre será elevada.[9]

### *Clima*

El clima prevaleciente en el entorno de una organización puede variar de amigable a hostil: será más favorable cuanto más pródigo sea en oportunidades que pueden explotarse sin riesgos. Este tipo de dimensión indica el grado de autonomía o dependencia de que disfruta la organización de cara a su entorno. La hostilidad es provocada por la competencia, por coaliciones favorables o desfavorables, por las relaciones de la organización con sindicatos, el gobierno y otros grupos externos, y por su disponibilidad de recursos. Los entornos hostiles suelen ser los más dinámicos.

## TEORÍA DE LAS CONTINGENCIAS

La teoría de las contingencias se desarrolló en oposición a las aseveraciones de la administración clásica, según las cuales existiría sólo una manera racional de dirigir las organizaciones. Fue desarrollada por D. J. Hickson, C. R. Hinings, C. A. Lee y otros en el artículo "A Strategic Contingencies' Theory of Intraorganizational Power",[10] quienes pronto fueron seguidos por otros teóricos, como Burns, Stalker, Lawrence y Lorsch, Woodward, Thompson, Child y Perrow. Esta teoría sostiene que el contexto trae incertidumbre a la organización, y que ésta debe ser manejada mediante la adaptación al entorno.

El punto principal y común en las posiciones mantenidas por estos autores radica en que el diseño eficaz de las organizaciones no puede concebirse sin tener en cuenta la existencia de determinados factores o contingencias. Esta idea pone de relieve la inutilidad de recetas "universales" que no consideran las eventualidades en el diseño organizacional, y deja de lado los enfoques racionalistas y voluntaristas que sólo conciben la estructuración de la empresa como una cadena de medios y fines.

Para Burns, Stalker, Lawrence y Lorsch, el entorno es la contingencia más importante, pues desde su punto de vista la organización sólo puede alcanzar índices elevados de rendimiento en la medida en que las exigencias impuestas por el contexto se satisfagan mediante las estructuras adecuadas. En cambio, para Woodward, Perrow y Thompson la variable tecnológica es la principal contingencia a atender. Por su parte, los investigadores del grupo de Aston opinan que la eventualidad más relevante es el tamaño de la organización, pues provoca fusiones en contextos turbulentos (lo que implica mayor dominio financiero, más clientes, globalización, división del riesgo en distintos países, o diferenciación en distintos rubros de negocio).

### Un análisis de los factores de contingencia

A estas alturas de la exposición, podemos afirmar que algunos de los factores de contingencia más importantes para el funcionamiento de las organizaciones, son:

- Contexto o entorno global.
- Condiciones particulares del mercado.

[9] B. R. Duncan, "Characteristics of organizational environments, and perceived uncertainty", en *Administrative Science Quaterly*, vol. 17, núm. 3, 1986.

[10] En *Administrative Science Quarterly*, vol. 16, núm. 2, junio 1971, pp. 216-229.

- Factores tecnológicos.
- Elementos de la órbita organizacional.
- Relaciones intersistémicas.

Al mismo tiempo, es posible definir cuatro diferentes tipos de organización de acuerdo con su manera de responder a las contingencias del entorno (Miles y Snow):

- **Defensoras.** Intervienen en un mercado reducido. No buscan nuevas oportunidades; son expertas en lo suyo y se desempeñan con gran eficiencia. Se especializan en nichos del mercado.
- **Exploradoras.** Experimentan y buscan oportunidades de manera continua. Crean incertidumbre para los competidores. Son muy innovadoras.
- **Analizadoras.** Operan en dos tipos de entorno, uno estable y el otro cambiante. Las que operan en el primero son rutinarias, y las que lo hacen en el segundo observan a los competidores y adoptan de ellos las mejores ideas; siguen a los líderes.
- **Respondentes.** Se dan cuenta del cambio y la incertidumbre del entorno, pero no son capaces de responder de manera eficiente. Sólo hacen ajustes cuando se ven forzadas por la presión que ejerce el entorno. Son adaptativas.

## Gestión del entorno en la teoría de las contingencias

A finales de los años sesenta, el teórico de la administración Henry Mintzberg[11] desarrolló la llamada *escuela ambiental* de la teoría de las contingencias, identificando tres fuerzas principales en el proceso de creación de estrategias: el liderazgo, la organización y el entorno; como muchos de sus colegas, entre ellas destacó el contexto como la variable más importante y activa del proceso. Según Mintzberg, el entorno es todo aquello que no constituye la organización misma (en esto coincide con Luhmann), sino que la impulsa a una especie de "nicho ecológico" donde compite con entidades iguales (concepto denominado relaciones intersistémicas por Luhmann). Así, las premisas de la teoría de las contingencias son:

1. El entorno es el motor principal de la operación organizacional.
2. La organización responde a las fuerzas del entorno, o es expulsada por ellas.
3. El liderazgo debe leer el entorno y asegurar una adaptación correcta de la organización a éste.
4. Las organizaciones terminan juntándose en "nichos ecológicos", y allí se quedan hasta que los recursos escasean, o las condiciones cambien o se tornen muy hostiles; entonces mueren.

## La defensa del campo de acción como premisa de la teoría de las contingencias en el manejo del entorno

El logro de un campo de acción viable es un problema esencialmente político. Requiere encontrar y mantener una posición que pueda ser reconocida por todas las organizaciones soberanas. El manejo de las relaciones interorganizacionales es político, y dinámico en la medida en que los entornos cambian e impulsan la salida de algunos elementos y la entrada de otros. Según Thompson,[12] "Cuantos más sean los sectores que restringen a la organización sujeta a normas de racionalidad, mayor será el poder que buscará la organización sobre los sectores restantes de su ambiente de tareas". Por ejemplo, en una etapa de recesión la empresa actuará para reducir los costos de proveedores y los salarios de los trabajadores. Además, "la organización que se encuentra con muchas restricciones y es incapaz de lograr poder en otros sectores de su ambiente de tarea, buscará ampliar dicho ambiente":[13]

- Las organizaciones cautivas –como hospitales comunitarios, prisiones, municipios y otras de orden público– hacen contratos con organizaciones no cautivas para su

[11] Mintzberg, H., Alhstrand, B. y Lampel, J., *Safari a la estrategia*, Granica, 1999.

[12] Thompson, James D., *Organizaciones en acción*, op. cit.

[13] Ídem, p. 42.

evaluación, o con servicios periféricos a efectos de aumentar su racionalización. Una empresa puede diversificar sus mercados, productos o inversiones, o mejorar su estrategia de marketing para ampliar su penetración en los mercados.

- Las organizaciones buscan preservar aquellas actividades que, si se dejaran liberadas al entorno de tareas, serían contingencias cruciales (por ejemplo, las tecnologías críticas).
- Las organizaciones buscan crecer hasta que el componente menos reducible esté plenamente utilizado. Si tienen exceso de capacidad buscarán ensanchar su campo de acción; en caso contrario se verán obligadas a racionalizar.
- Bajo normas de racionalización, las organizaciones que enfrentan entornos de tareas relativamente estables buscan demostrar su eficacia a través del mejoramiento histórico (mediciones de evaluación).
- Las organizaciones que enfrentan entornos de tareas dinámicos buscan registrar resultados favorables en relación con organizaciones comparables (benchmarking).
- La organización busca mantenerse constante en aquellas dimensiones que son de interés para los elementos del entorno de tareas, pues ésta es la mayor dependencia de la organización para su supervivencia (clientes, usuarios, interesados).
- La organización estará más alerta a aquellos criterios del entorno de tareas que son más visibles, y buscará obtener buenas marcas en ellos; en su defecto, tratará de encontrar otras formas de medición extrínseca (prestigio, por ejemplo).
- Cuando las organizaciones comprometen su futuro control sobre los recursos a cambio de soluciones para las contingencias presentes, crean limitaciones sobre sus habilidades para adaptarse al cambio posterior de las tecnologías o el entorno de tareas.
- Bajo supuestos de racionalización, las organizaciones tienden a proteger sus tecnologías críticas de las fluctuaciones del entorno, y a proteger el abastecimiento de sus insumos críticos.

Analizando las premisas de acción sobre el entorno que plantea esta teoría en defensa del campo de acción organizacional, encontramos que cuando señalan el contexto como agente principal reducen el proceso de acción sobre el mismo a un acto reflejo, dándole un carácter reactivo. De esta manera la organización es un sujeto pasivo que sólo reacciona al entorno, y el dirigente organizacional tiene su poder de decisión limitado en relación con las fuerzas del entorno.

Asimismo, vimos que la escuela de las contingencias otorga gran relevancia al entorno de la organización. Tanto el liderazgo como la organización se subordinan al entorno externo, en una especie de determinismo que enfatiza la dependencia contextual con una respuesta casi siempre adaptativa: el éxito dependerá del grado de adaptación de la organización al entorno.

A modo de conclusión crítica, puede señalarse que no es el entorno en sí lo que cuenta, sino la aptitud de la organización para enfrentarlo, predecirlo, comprenderlo, tratar su diversidad y desarrollar estrategias para actuar en él o sobre él, buscando modificar situaciones menos favorables para tornarlas más propicias.

## LA SUPERACIÓN DE LA TEORÍA DE LAS CONTINGENCIAS: EL ENFOQUE ESTRATÉGICO

Damos por sentado que los líderes de la organización pueden adaptar sus organizaciones al entorno, pero también que –en ocasiones– son capaces de cambiarlo y tornarlo más favorable a sus actividades. Este supuesto constituye la base de la perspectiva estratégica de las organizaciones.

El enfoque estratégico es un modo de conducir las organizaciones frente a los nuevos desafíos que les plantea el entorno. En vez de ser reactivo, como la teoría de las contingencias, es proactivo y busca anticiparse a los desafíos que presenta el entorno, interpretándolos como una oportunidad para crecer, cambiar y transformarse.

De acuerdo con este enfoque, quienes conducen las organizaciones deben estar imbuidos de una visión estratégica y desplegarla a través de toda la organización (entre todos sus miembros, grupos y equipos de trabajo). Para ello es preciso que el ciclo de planeación estratégica (mediante el cual la organización define su futuro y los caminos necesarios para lograr los objetivos propuestos) sea participativo y busque involucrar a todos los estamentos y miembros de la organización en un proceso que consta de los siguientes pasos:

- **Análisis de escenarios.** Es el contexto del entorno en donde se desenvuelve la organización, y está conformado por sus actores (competidores, proveedores clientes, reguladores), el mercado, la economía, la población y las relaciones de fuerzas. El análisis de escenarios permite determinar la probable evolución del escenario en el corto, mediano y largo plazos.
- **Desarrollo de la visión.** Consiste en desarrollar el sueño de cómo se desea ver la organización en el mediano y largo plazos en un escenario determinado. El enfoque estratégico no presume iguales condiciones en el futuro que en el presente; por el contrario, parte de la construcción de un *sueño* o *visión estratégica*, y realiza la aproximación a éstos con la definición de distintos escenarios posibles, para luego incorporar la acción de la organización a la construcción de ese futuro deseable de manera dinámica y dialéctica. El propósito es comprometer a todos sus miembros en el logro de ese sueño, buscando transformar la visión, en una *visión compartida*.
- **Determinación de la misión.** Los líderes buscarán alinear la organización con la visión, así como formular políticas acordes con la misma y con los mandatos organizacionales, motivando a los miembros mediante la participación a desarrollar una *misión comprometida*.
- **Creación del marco de valores.** Es la determinación de los *valores compartidos* por la organización (conjunto de creencias, ideas comunes, cultura, supuestos subyacentes, códigos de ética).
- **Realización del análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas).** Este análisis se lleva a cabo para evaluar los entornos externo e interno, a través de la medición de oportunidades y desafíos en el primer caso, y de las fortalezas y debilidades en el segundo. A cada oportunidad o desafío detectado –mediado por su probabilidad de ocurrencia– le corresponderá una estrategia para hacerle frente o, mejor aún, para convertir los desafíos en oportunidades. Por lo que corresponde al entorno interno, la organización crea estrategias para aprovechar mejor sus fortalezas y superar sus debilidades (mediante el fortalecimiento institucional, la capacitación y otras iniciativas).
- **Identificación de los temas estratégicos (clave).** Esto con el objetivo de atender los requerimientos de demandantes, consumidores, clientes, interesados e inversores, detectados a través del análisis FODA. Estos temas suelen agruparse en lo que se denomina *ojos estratégicos* y que darán lugar, luego, a los programas estratégicos.
- **Desarrollo de las alternativas para los temas estratégicos.** Es decir, desarrollar las estrategias para abordar cada tema clave.
- **Selección de la alternativa idónea.** Destacando la que ofrezca mayores beneficios y menores costos, en el sentido más amplio del término.
- **Revisión de procesos, sistemas, normas y procedimientos,** cuidando que estén de acuerdo con la visión, la misión y las estrategias organizacionales.
- **Ejecución del curso de acción diseñado.** Esta fase debe incluir estrategias de retroalimentación y flexibilidad para reelaborar la estrategia (de ser necesario).
- **Implementación de la planeación estratégica de manera participativa.** Contando con facilitadores capacitados y entrenados, y con equipos de implementación conformados por integrantes de todas las áreas involucradas, los cuales podrán transformarse después en equipos de mejora continua.
- **Desarrollo de programas estratégicos** que permitan poner en funcionamiento el plan estratégico y su correspondiente presupuestario.
- **Supervisar y evaluar siempre los resultados,** buscando retroalimentación y haciendo los reajustes correspondientes a la estrategia o a su implementación. Esta

acción tendrá mejores resultados si se desarrollan adecuados controles de gestión y un tablero de comando o sistema de información gerencial (SIG).

## ESTRATEGIAS DE LA ORGANIZACIÓN EN RELACIÓN CON SU ENTORNO

Son al menos tres las estrategias que las organizaciones pueden seguir en su relación con el entorno:[14]

1. ***Anticipatoria.*** Consiste en visualizar un futuro para la organización, y a partir de él diseñar las acciones y decisiones que se emprenderán en el presente. La estrategia anticipatoria es la que otorga a las organizaciones la mayor capacidad de influencia sobre el entorno, puesto que no pretende sólo conocerlo, sino hacer que evolucione a su favor. En consecuencia, ésta es la opción que la planeación estratégica promueve como orientación.
2. ***Adaptativa.*** Los cambios están marcados por el entorno, pero la organización intenta crear vínculos con él para ir evolucionando al unísono. La intención es establecer una relación de equilibrio con el entorno, a través de la vinculación con los actores que operan en él y en la organización. No es una estrategia del todo reactiva, aunque pone el énfasis en la organización, no en el entorno.
3. ***Reactiva.*** La organización produce respuestas en función de los cambios del entorno, intentando mantener su estatus actual sin definir nuevos roles ni revisar los que están vigentes. El entorno marca el ritmo. Es la estrategia que emplean las organizaciones que, si bien han comprendido la necesidad de relacionarse con el entorno, lo hacen desde una posición interna estática, de respuesta a las presiones.

Las estrategias presentadas en esta sección suponen que la organización puede cambiar el entorno a través de acciones como las siguientes:

- Selección de nicho o dominio. Las empresas modifican nichos para evitar incertidumbre y escasez de recursos.
- Desarrollo de estrategias de vinculación. Para controlar la incertidumbre y la escasez de recursos, las organizaciones pueden utilizar una gran variedad de alianzas estratégicas con otros actores del entorno. Las estrategias de vinculación son formas de conectar la organización con una fuente de incertidumbre o con un controlador de recursos, de forma que se reduzca la incertidumbre y los recursos sean más accesibles. Algunas estrategias de vinculación que sirven para establecer estas relaciones interorganizacionales son:
    - Acuerdos, normas y contratos.
    - Alianzas estratégicas (*joint ventures*).
    - Fusiones y adquisiciones.
    - Consejos de administración con algunos miembros comunes.
    - Asociaciones.

Las organizaciones también pueden entrar en contacto con el público en general mediante esfuerzos de publicidad y relaciones públicas.

### Horizontes de la planeación estratégica

Eric D. Beinhocker[15] señala que, en general, las empresas exitosas manejan una cartera de iniciativas con tres horizontes. Las del primero son esfuerzos destinados a ampliar y defender los negocios existentes (en términos del autor, se trata de iniciativas para un vuelo

[14] Bañon, Rafael y Carrillo, Ernesto (comps.), La nueva administración pública, Alianza Editorial, Madrid, 1997.

[15] Beinhocker, Eric D., "Vocación de alpinista", en revista Gestión, vol. 4, núm. 5, Buenos Aires, septiembre-octubre 1999, pp. 154-165.

corto). En el segundo horizonte el objetivo es ir más allá de las capacidades actuales para crear nuevos negocios (*vuelo medio*). El tercero consiste de las iniciativas que siembran negocios futuros, todavía inexistentes (*vuelos largos*). La combinación equilibrada de estos tipos de iniciativas no sólo aumenta las probabilidades de obtener altos rendimientos a partir de la diversidad de estrategias, sino que además brinda cierta protección cuando el panorama cambia de manera inesperada. Si bien algunas empresas se destacan por incorporar elementos aislados de los tres horizontes mencionados, son pocas las que manejan sus estrategias combinándolos; en general se prefieren las estrategias individuales y enfocadas, explícita o implícitamente, en una visión particular del mundo y del futuro.

Los estrategas deben crear y administrar una diversidad de estrategias en evolución, en donde cada idea nueva genera otras. En consecuencia, hay que cultivarlas, observar el desempeño de cada una de ellas, y decidir con cuáles comprometerse y cuáles abandonar. Como podemos ver, no es fácil reorientar una organización de esta manera; a menudo los procesos organizacionales, los parámetros de medición y los incentivos responden a una visión lineal de la estrategia, insostenible en el nuevo patrón mental.

## ENTORNO Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

### Hipótesis de la teoría de las contingencias

De acuerdo con la teoría de las contingencias, las organizaciones existen en un entorno al que deben corresponder cuando diseñan su estructura. Los criterios que guían dicho diseño suelen sintetizarse en cuatro hipótesis que toman en consideración igual número de dimensiones, y una quinta, basada en las demandas contradictorias del entorno. Analicemos cada una de ellas a continuación.

> **Hipótesis 1. Cuanto más simple sea el entorno, más indiferenciada será la estructura organizacional. Cuanto más complejo sea el entorno, más diferenciada será la estructura.**

La *dimensión de complejidad* tiene un efecto muy distinto sobre la estructura que la de estabilidad. Mientras esta última afecta el aparato burocrático, la primera tiene impacto en la descentralización. Según Schein, *diferenciación* e *integración* son los dos desafíos que se presentan a la organización en el diseño de su estructura en relación con el entorno. La diferenciación lleva a la descentralización y al empoderamiento.

> **Hipótesis 2. Cuanto más diversificados estén los mercados (entorno complejo) de la organización, mayor será su propensión a dividirse en unidades que satisfagan los mercados particulares.**

La organización capaz de identificar mercados perfectamente diferenciados (ya sea en función de productos o servicios, por regiones geográficas, o por clientes) estará predispuesta a dividirse en unidades y a dar a cada una el control de una amplia variedad de las decisiones. La diferenciación crea departamentalización. Cada unidad requiere su propio núcleo técnico, operativo y decisional. El desafío que se presenta entonces a la organización consiste en averiguar cómo integrar y coordinar lo que diferenció funcionalmente. La integración lleva a la coordinación y al desarrollo de sistemas de información y control (tableros de comando, SIG).

> **Hipótesis 3. A mayor hostilidad en el entorno de tareas de la organización, mayor propensión tendrá ésta a la centralización mientras dure la turbulencia.**

La supervisión directa es el mecanismo de coordinación más rápido y cerrado, pues en él interviene una sola persona. Aunque esto podría ser útil por algún tiempo –durante etapas de crisis–, resulta una alternativa ineficiente, burocrática y lenta en otros periodos o si se emplea por largo tiempo. Las organizaciones centralizadas son incapaces de innovar, no

fomentan el debate, no distribuyen información, son autoritarias. La complejidad requiere que la organización se descentralice para comprender al entorno; sin embargo, la hostilidad demanda rapidez y coordinación de una respuesta centralizada. Forzada a elegir, la organización presumiblemente centraliza el poder por algún tiempo para poder sobrevivir, desarrollando una estrategia pendular de centralización y descentralización: centraliza ante las crisis y los posibles deslizamientos, y descentraliza ante el exceso de burocracia y el ahogo generado en el periodo centralizador.

**Hipótesis 4. Las disparidades en el entorno alientan a las organizaciones a diferenciarse, pero las necesidades de coordinación las llevan a integrarse.**

Las disparidades en el entorno alientan a la organización a *diferenciar* su estructura, y a crear unidades de objetivos y resultados (UOR) para atender las necesidades particulares del contexto. Cuanto más complejo sea éste, más diferenciada estará la organización y, por lo tanto, más UOR (áreas y departamentos, etc.) tendrá, cada una de ellas con su propio sistema técnico, decisional y operativo, y capacidad para generar su estructura individual. Pero a mayor diferenciación, más necesidad tendrá el núcleo central de integración, coordinación y control. Según cuán crítico se muestre el entorno en el que opera, cada UOR reportará de manera directa o no al núcleo central. Por ejemplo, en un entorno con turbulencias financieras, el área financiera reportará directamente a la autoridad máxima de la organización en forma cotidiana.

**Hipótesis 5. A entornos más estables sistemas más mecánicos; a entornos más cambiantes sistemas más orgánicos.**

Es razonable que en un entorno estable la organización pueda predecir sus condiciones futuras, y así sea capaz de aislar con facilidad su núcleo operativo y estandarizar allí sus actividades (establecer reglas, formalizar el trabajo, planear acciones o estandarizar destrezas). No obstante, esta relación se extiende más allá del núcleo operativo. Por otro lado, en un entorno altamente estable cualquier organización toma la forma de un sistema protegido o impasible, que puede estandarizar sus procedimientos de arriba hacia abajo.

Enfrentada con fuentes inciertas de insumos, impredecible demanda de clientes, cambios frecuentes de producto, cambios en el trabajo, condiciones políticas inestables, o tecnología con rapidez cambiante, la organización no puede predecir con facilidad su futuro y, en consecuencia, es imposible que confíe en la estandarización para la coordinación. En lugar de eso debe usar un mecanismo coordinador más flexible y menos formal (supervisión directa o ajuste mutuo). En otras palabras, debe tener una estructura orgánica.

## Sistemas orgánicos y mecánicos (Emery y Trist)[16]

Las condiciones externas también contribuyen a lo que sucede en la organización, modificando la forma y las consecuencias de sus acciones. Cuando el contexto externo se hace cada vez más turbulentos, con el propósito de sobrevivir las organizaciones deben poder adaptarse a esa situación. Las condiciones del entorno externo pueden dividirse en dos categorías:

## Características de los sistemas orgánicos de administración

- La naturaleza contributiva del conocimiento especial, y la experiencia a la tarea común de la empresa.
- La naturaleza realista de la tarea individual, determinada por la situación total de la empresa.
- El ajuste y la redefinición continua de las tareas individuales por la interacción con otros.
- La difusión de la responsabilidad como un campo limitado de derechos, obligaciones y métodos.

[16] Dessler, G., *Organización y administración: enfoque situacional*, Prentice-Hall, Colombia, 1979. p. 56.

- El crecimiento del compromiso con la empresa.
- Una red estructural de control, autoridad y comunicación.
- El conocimiento acerca de la naturaleza técnica o comercial de la tarea actual puede localizarse en cualquier punto de la estructura organizacional, no sólo en el jefe de la empresa.
- Comunicación lateral en toda la empresa u organización; comunicación entre personas de distintos rangos.
- El contenido de la comunicación consiste en información y recomendaciones, y no en instrucciones y decisiones.
- El compromiso con la tarea de la organización y con el principio tecnológico de progreso material y expansión se aprecian más que la lealtad y la obediencia.
- Confieren importancia y prestigio las afiliaciones y habilidades válidas en entornos industriales, técnicos y comerciales, fuera de la empresa.

## Características de los sistemas mecánicos de administración

- Diferenciación especializada de las funciones en que se dividen los problemas y tareas de la empresa.
- La naturaleza abstracta de cada tarea que se ejecuta con técnicas y finalidades distintas de las de la empresa como un todo.
- La utilización de una jerarquía formal para la coordinación.
- La definición precisa de derechos, obligaciones y métodos técnicos para cada papel funcional.
- Estructura jerárquica de control, autoridad y comunicación.
- Refuerzo de la estructura jerárquica por la ubicación del conocimiento y las actualidades en la cima de la jerarquía.
- La interacción entre los miembros de la organización tiende a ser vertical.
- Las operaciones y el comportamiento en el trabajo tienden a ser gobernados por instrucciones y acciones emanadas del superior.
- Insistencia en la lealtad a la empresa y la obediencia a los superiores como condición para poder pertenecer a la empresa.
- Se da mayor importancia y prestigio al conocimiento, a la experiencia y a las destrezas internas que a las generales.

Los sistemas mecánicos se caracterizan por empleos muy especializados, centralización, y comunicaciones verticales. Por su parte, los sistemas orgánicos se adaptan a las condiciones inestables, cuando se presentan problemas y exigencias que no se pueden desmenuzar y distribuir entre empleados especiales dentro de una jerarquía claramente definida. Entonces, en los sistemas orgánicos las personas desempeñan su tarea a la luz de su conocimiento de la empresa como un todo. Los empleos pierden mucho de su definición formal, y las comunicaciones y la interacción se efectúan tanto en dirección vertical como horizontal.

En una misma organización pueden convivir estructuras mecánicas y orgánicas. Por ejemplo, es posible que el área de producción sea mecánica, y que las de comercialización o finanzas sean orgánicas.

## Entorno, estructura y estrategia

De acuerdo con la concepción de sistemas mecánicos y orgánicos, la estructura ya no sería un determinante del entorno, sino del enfoque estratégico que contiene una evaluación del contexto a través del análisis de escenarios.

La estructura debe posibilitar una evaluación permanente de escenarios para aprovechar las oportunidades, hacer frente a los desafíos, obtener beneficios de las fortalezas, y producir los cambios necesarios para superar las debilidades. Así, la racionalidad organizacional es resultado de:

- La misión y visión de la organización.
- Sus oportunidades y desafíos, fortalezas y debilidades.

- Los escenarios posibles y probabilidad de que ocurran, todo en función de las estrategias planteadas.
- Restricciones que la organización debe afrontar como resultado del campo de fuerzas que actúan en su entorno (propias, amigas, aliadas, coaliciones favorables y desfavorables).
- Las variables que puede medir y controlar.
- La importancia relativa del impacto de cada una de estas variables sobre los designios estratégicos de la organización.
- Las percepciones resultantes.
- Las alternativas estratégicas disponibles.
- La estrategia seleccionada.
- La eficiencia en la ejecución.

Entonces, la estructura estará dada por la alineación de los procesos de la organización a sus valores, visión y misión, a su desarrollo de las oportunidades, a la manera en que sortea las amenazas, se apoya en sus fortalezas y produce los ajustes y reingenierías necesarias para superar sus debilidades.

- El análisis permanente de escenarios determina la programación, que a su vez es periódicamente actualizada con la corrección de desvíos que surge del análisis de la gestión y de los proyectos que componen la solución a capacidades organizacionales.
- La gestión de las relaciones con otras organizaciones, con la comunidad o el mercado, adquiere especial trascendencia para una correcta interpretación de los escenarios, el diseño y la coordinación de los programas y actividades.
- La detección de déficits de capacidad organizacional se efectúa a partir del seguimiento de la gestión que se realiza en el proceso anterior, teniendo en cuenta aquellos obstáculos que para ser salvados requieran acciones especiales de desarrollo de elementos de capacidad organizacional. Estas actividades componen el proceso de *análisis y desarrollo organizacional*.

## *Relaciones interorganizacionales y con el mercado o la comunidad*

El análisis y gestión de las relaciones interorganizacionales y con la comunidad tiene por objetivos:

- Una correcta interpretación de los escenarios y de las demandas del entorno.
- El diseño y consolidación de acuerdos con proveedores y clientes.
- El desarrollo de estrategias.
- El diseño y la coordinación de los recursos de los programas y actividades.

Esta importante iniciativa incluye actividades como:

- Identificación y análisis de la competencia.
- Elaboración y actualización periódica del mapa de relaciones interorganizacionales y del campo de fuerzas de la organización (diseño, gestión, coordinación, seguimiento y eventual reformulación de acuerdos y convenios con proveedores, clientes, el Estado, la competencia).
- Recopilación, análisis y derivación de información a procesos de análisis de escenarios y programación.

En síntesis, de acuerdo con esta concepción la estructura organizacional es resultante de la estrategia, y no a la inversa. En otras palabras, no es la estructura la que determina la estrategia,[17] sino ésta, junto con la cultura organizacional y las relaciones de poder, las que determinan la estructura.

[17] De lo contrario estaríamos en presencia de una organización burocrática, donde los fines sistémicos propios serían más importantes que los estratégicos.

# MÉTODOS Y TÉCNICAS DE DIAGNÓSTICO E INTERVENCIÓN EN MATERIA DE RELACIONES ORGANIZACIONALES Y ENTORNO

## Conocimiento del entorno

La perspectiva de las organizaciones basadas en sistemas abiertos destaca la naturaleza crítica del entorno como fuente de oportunidades y amenazas. Las organizaciones toman conciencia de estas condiciones a través de actividades de contacto con el exterior y exploración del entorno.

Las actividades de contacto con el exterior exigen que miembros clave de la organización empleen parte de su tiempo –o todo él– a interactuar con personas y organizaciones que se encuentran más allá de las fronteras de su propia empresa. Estas actividades tienen tres funciones principales: recopilar información, proporcionar retroalimentación a la organización acerca de las condiciones del entorno, y mantener una representación de la misma en el exterior. Estos roles se encuentran entre las funciones más importantes de los lideres de la organización.

## Exploración del entorno

Además de recopilar información mediante el contacto con el exterior, las organizaciones deben procesarla para que adquiera sentido. La exploración del entorno es una forma específica de cumplir este propósito obteniendo y procesando datos, para después evaluarlos y hacer proyecciones de cambios en varios sectores del entorno.

Así, las funciones principales de la exploración del entorno –cuyo objetivo general es ayudar a la empresa a reducir la incertidumbre– son:

- Recolectar e interpretar información relevante del entorno.
- Incorporar los resultados del análisis al proceso de planificación estratégica.

Es más probable que las empresas que exploran su entorno frecuente y sistemáticamente obtengan rendimientos positivos, en comparación con aquellas que ignoran las condiciones cambiantes del contexto en el que actúan. Sin embargo, la organización debe lograr un equilibrio entre el contacto con el exterior y la exploración. Los conceptos de permeabilidad, elasticidad, flexibilidad, adaptabilidad e integración son de gran utilidad para entender la naturaleza de este equilibrio.

La *permeabilidad* hace referencia al grado en que la organización facilita el flujo de entrada y salida de información.

Si la organización fracasa en la supervisión y exploración de la información entrante, se arriesgará a verse inundada de datos sin sentido. De hecho, algunas áreas de la empresa podrían necesitar protección o amortiguación contra la información.

La *elasticidad*, la *flexibilidad* y la *adaptabilidad* hacen referencia al grado en que las unidades de contacto con el exterior responden a los cambios de misión o metas de la organización y a las modificaciones del entorno, reestructurándose con el propósito de procesarlos mejor.

Las unidades de contacto con el exterior no son las únicas responsables del éxito o fracaso de la tarea de exploración. El concepto de flexibilidad depende, en gran medida, de una adecuada y estrecha relación entre la alta dirección y las unidades de contacto del exterior, las cuales deben ser conscientes de que han cambiado las metas o las condiciones del entorno y que, por lo tanto, tendrán que buscar información nueva y diferente.

Por su parte, la *integración* juega un papel sobre todo importante en las acciones de diferenciación, descentralización, desconcentración y delegación que llevan a cabo las unidades de contacto con el exterior, para mantener o restablecer periódicamente vínculos con centros de autoridad y decisión de la organización. De esta manera, los responsables del contacto con el exterior pueden renovar su compromiso con la organización, conocer nuevas metas y prioridades, e identificar áreas del entorno apropiadas para explorar. En caso contrario, tales ámbitos se convierten mucho más en una representación (*lobby*) del entorno frente a la organización, que en ejecutoras de políticas de la organización sobre su entorno.

## Análisis de escenarios alternativos

Los escenarios varían de aquellos con modificaciones muy lentas a los muy cambiantes; ejemplo de lo anterior es la industria informática (que registra dos o tres cambios anuales) o el sector de la moda (que presenta uno por estación).

De hecho, esta característica es una de las razones por las que la evaluación de escenarios alternativos representa una actividad compleja, a la cual se puede hacer frente mediante un proceso constituido por las fases que se describen a continuación.

### *Análisis permanente de escenarios globales y sectoriales*

Consta de la evaluación de diversos parámetros, y la implementación de las medidas estratégicas correspondientes:

- Posicionamiento de la organización dentro de la situación actual y futura.
- Consideración de todos los planos involucrados con el rol sustantivo de la organización, teniendo en cuenta la globalización de los procesos socioeconómicos y su interrelación con el entorno mundial, nacional, regional y provincial, organizacional/gubernamental, productivo, social, sanitario, educativo/cultural.
- Consideración de los saltos tecnológicos.
- Identificación, análisis y seguimiento de tendencias, oportunidades y riesgos que inciden sobre el sector y sus proyecciones; a partir de lo anterior se establece la factibilidad de desarrollo, intereses y objetivos convergentes y divergentes.
- Revisión continua de la definición de los roles de los sectores público y privado.
- Anticipación y adaptación estratégica y táctica a los cambios que se operan en el sector en que debe desenvolverse la organización, desde el punto de vista político macro (globalización-integración) o microeconómico (mercado-competencia).
- Diagnóstico de problemas y estrategias de solución, tomando en cuenta las capacidades y el déficit de los actores organizacionales involucrados.
- Evaluación del impacto que tendría la estrategia propuesta entre los actores destinatarios y otros involucrados. Consideración de reglas de juego culturales: obstáculos y apoyos para el desenvolvimiento estratégico.
- Identificación de modificaciones estratégicas u operativas en función de los rechazos o apoyos esperados, y de la voluntad de la dirección por llevar a cabo las acciones propuestas.

### *Planificación de escenarios*

La planificación de escenarios ayuda a expandir el rango de posibilidades que podemos analizar y, al mismo tiempo, nos impide perder el enfoque y dejarnos llevar por la "ciencia ficción". La planificación de escenarios es un método disciplinado para imaginar futuros posibles, y las empresas pueden aplicarlo a una gran variedad de temas. Para ello se debe:

1. **Definir su alcance.** El marco temporal puede depender de una diversidad de factores, como la velocidad del cambio tecnológico, los ciclos de vida del producto, etcétera.
2. **Determinar los grupos de interés más importantes.** Incluidos los clientes, proveedores, competidores, empleados, accionistas, gobierno, etc., así como identificar sus roles actuales, intereses y posiciones de poder.
3. **Reconocer tendencias básicas.** ¿Qué direcciones política, económica, social y tecnológica afectarán los temas identificados al definir el alcance?
4. **Identificar incertidumbres clave.**
5. **Desarrollar temas de escenarios iniciales.** Para ello se recomienda plantear realidades extremas, colocando todos los elementos positivos en una y todos los negativos en otra. Otro método para encontrar algunos temas iniciales consiste en seleccionar las dos incertidumbres más importantes y cruzarlas.

6. **Verificar la coherencia y la credibilidad internas.** Los escenarios iniciales proporcionan una percepción de futuras fronteras, sin embargo éstas podrían ser poco creíbles. Para ratificarlas habría que corroborar si las tendencias descritas son compatibles con el marco de tiempo elegido, y eliminar las que no se adapten a él.
7. **Desarrollar escenarios de aprendizaje.** El objetivo es identificar los escenarios que tengan importancia estratégica para la organización.
8. **Identificar necesidades de investigación.** Los escenarios de aprendizaje deben contribuir a encontrar puntos ciegos y replantear los parámetros del fenómeno que se quiere estudiar.
9. **Diseñar modelos cuantitativos.** Esto tiene la finalidad de medir las consecuencias de varios escenarios en términos del comportamiento de los precios, las tasas de crecimiento, las participaciones de mercado, etcétera.

Después de repasarlo varias veces, el proceso podrá converger hacia los escenarios de toma de decisión. En cualquier caso, los gerentes que puedan ampliar su imaginación para visualizar un rango de futuros posibles más amplio estarán mejor posicionados que el resto.

## Evaluación de escenarios alternativos

Se trata de una técnica de análisis prospectivo sobre el entorno en que habrá de desenvolverse la organización en el futuro. Su propósito es detectar actores relevantes y fuerzas de poder como antesala para realizar el análisis FODA.

La técnica evaluación de escenarios alternativos consta de los siguientes pasos:

1. Los consultores se reúnen con un comité para planificar distintos aspectos de la evaluación (que se efectuará a través de una conferencia), como quiénes deberían asistir, las fechas, la ubicación y los horarios en que se llevará a cabo, etcétera.
2. Los invitados no deberán ser más de 50 o 60 personas, pero cuidando que entre ellas esté representado todo el sistema, incluyendo miembros conspicuos de cada una de las áreas de la organización –detenten o no un cargo formal–, y representación de los referentes y públicos de la organización (usuarios, clientes, cámaras del sector, líderes sindicales, funcionarios públicos, expertos, concurrentes nacionales e internacionales, estudiantes universitarios etc.). Se pide a las personas que lleven su propia información, parte de la cual puede consistir en diarios y revistas con notas relativas a acontecimientos que, desde su punto de vista, influyen en el futuro de la organización.
3. Los participantes forman equipos de trabajo de entre seis y ocho personas, para comentar la realidad actual de la organización y sus perspectivas futuras. Se anotan todas las ideas expuestas, sin necesidad de llegar a un acuerdo; la conferencia no es para solucionar problemas o tomar decisiones, sino para generar conciencia y comprensión de escenarios futuros. Cada grupo elige un secretario de actas, un coordinador y un relator.
4. La conferencia consta de cuatro o cinco segmentos, y cada uno de ellos requiere que las personas: a) desarrollen una base de datos; b) la evalúen en conjunto; c) interpreten lo que han descubierto; y d) saquen conclusiones sobre escenarios y tendencias.
5. La primera actividad importante se enfoca en el pasado: se pide a las personas que evalúen acontecimientos significativos que marcaron las tendencias mundiales actuales, y que señalen cuáles fueron previstas, cuáles no, cuáles consideran que continuarán prevaleciendo en el futuro, y cuáles creen que desaparecerán. (Es importante que todos los argumentos presentados se refieran a las condiciones del sector en el que se desarrolle la organización: el tamaño del mercado, la demanda, la calidad de los productos/servicios, los riesgos inherentes, etc.) Por último, una figura experimentada y con autoridad interpreta ante el pleno “las tendencias buenas y malas y la dirección del movimiento de cada una de ellas”.

6. La segunda actividad importante se enfoca en los factores actuales (tanto internos como externos) que están modelando el futuro de la organización. Aquí es en donde se utilizan los recortes de prensa y demás información que traen los participantes, la cual puede ser complementada con datos relevantes suministrados por la propia para someterlos a juicio y discusión durante el encuentro. Luego todo se vuelca en una discusión plenaria.
7. La tercera actividad importante se enfoca en el futuro; se pide a los grupos que describan por escrito tres escenarios posibles que, según su punto de vista, podrían vivirse durante la próxima década en las distintas actividades controladas por el organismo, y que señalen la probabilidad de ocurrencia de cada uno. Luego se comparte la visión de los participantes a través de una plenaria.
8. En la cuarta actividad importante se constituyen nuevos grupos, en los que ya no participan los invitados externos (por lo tanto, se agradece la participación de éstos y se les despide antes de proceder). Una vez formados los equipos, la dinámica se divide en tres fases: 1) se pide a los miembros que recuerden los hitos, tendencias y situaciones críticas que debieron afrontar en conjunto o por separado, o las problemáticas que han surgido entre las distintas áreas desde la constitución de la organización hasta la actualidad, y que los analicen desde tres perspectivas: personal, de la organización, y de la sociedad. 2) Luego cada grupo examinará un tema y extraerá patrones y significados relevantes para el futuro. 3) Enseguida se les solicita que describan el futuro por escrito, visualizando tres escenarios posibles (muy favorable, medianamente favorable y desfavorable), y que señalen la probabilidad de ocurrencia de cada uno para las distintas actividades que realiza la organización, área por área, incluyendo las regionales. 4) Por último, deberán analizar cuál es el futuro más probable y realizable en el periodo de los siguientes cinco años.
9. Antes de que termine la conferencia los secretarios de actas, relatores y coordinadores de cada grupo convienen en documentar los resultados de la evaluación, y distribuir las conclusiones –a través de correo electrónico o cualquier otro medio– entre todos los participantes.
10. Finalizada la conferencia, los consultores analizan y sistematizan lo que se ha volcado en ella desde el punto de vista de los escenarios futuros a los que deberá hacer frente la organización desarrollando sus estrategias.
11. Las conclusiones acerca de los escenarios son elevadas a la cumbre estratégica de la organización para su evaluación, y las conclusiones servirán de orientación para la toma de decisiones.

## *Formas de acción de la organización sobre el entorno*

Desde una perspectiva global, Suárez[18] distingue dos tipos de acción de la organización sobre el entorno:

a) **Acción no deliberada:** por mera permanencia, sin programarlo o haciéndolo sin intención alguna, la organización modifica o puede modificar su entorno.
b) **Acción deliberada:** la organización tiene una estrategia de manejo del entorno, un conjunto de pautas y acciones deliberadas que realiza para influir en su contexto y, eventualmente, dominarlo.

Mediante *estas estrategias para manejo del entorno* la organización trata de lograr un mayor control sobre el contexto, o de disminuir el control que éste ejerce sobre ella. Entre

[18] Suárez, F., *Sociología de las organizaciones. Guía a distancia*, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires, Argentina, 1998. cap. 3.

ellas merecen destacarse las que se basan en las dimensiones siguientes (que, por cierto, pueden combinarse en el diseño de una estrategia):

- La dimensión *aislamiento-inmersión* concierne en especial a las organizaciones cuya actividad está sujeta a la acción de grupos de presión o interés: grupos culturales, ideológicos, religiosos, etc. La estrategia de aislamiento se pone en práctica cuando la organización percibe una situación contextual altamente desfavorable, y permanece en ella a la espera de circunstancias más favorables para la inmersión.
- La dimensión *visibilidad-anonimato* apunta al grado de exposición pública que busca la organización. Una empresa podría querer ser visualizada por sus productos o por su filantropía; otra quizá no desee que la vean como un grupo poderoso, un *holding* familiar, etcétera.

Otras estrategias podrían tener la intención de destruir, neutralizar o cooperar con otro actor, negociar la división del mercado, etcétera.

### *Recursos utilizados en el manejo del entorno*

Los recursos son múltiples: físicos, políticos, económicos, legales, ideológicos, de información, de publicidad y propaganda, de marketing, etcétera.

Por otro lado, las campañas o acciones que la organización ejecute sobre el entorno pueden ser generales (dirigidas a todo el público o a la sociedad en lleno) o específicas (teniendo como objetivo actores determinados); asimismo, el tipo de control será directo (sobre el actor) o indirecto (sobre su situación). Por ejemplo, un laboratorio de productos medicinales actúa sobre el médico a través del visitador especializado; a su vez, aquel actúa sobre los pacientes recetándoles determinada marca de medicamento en detrimento de otras. El laboratorio realiza un control de ventas en farmacias y otorga premios (viajes a congresos, publicaciones, aparatos electrónicos y demás) a los médicos que recetan sus productos.

Por su parte, la acción de la publicidad o propaganda puede también ser directa o indirecta. La publicidad en medios es directa; la acción institucional (mediante artículos de divulgación y publicidad institucional que aparecen como opiniones de personalidades destacadas) es indirecta.

Por último, el marketing es uno de los recursos más utilizados por las organizaciones para ejercer influencia sobre su sistema de usuarios (actuales o potenciales).[19]

## Planeación estratégica

Es una técnica muy utilizada por las organizaciones para evaluar el comportamiento de su entorno y determinar las acciones que les permitirán alcanzar la misión que se han propuesto, y/o modificar sus estrategias para enfrentar los nuevos desafíos que plantea el entorno. Por lo general, el proceso de planeación es realizado por un consultor ajeno a la organización, de manera que pueda garantizarse un alto margen de objetividad.

El consultor de planeación estratégica deberá implementar los siguientes pasos, previo acuerdo con los directivos de la institución, con quienes asimismo tendrá que determinar el modo de iniciarlo y ponerlo en marcha:

1. Identificar los mandatos organizacionales.
2. Clarificar los valores comunes, la visión y la misión de la organización.
3. Evaluar los entornos externo e interno de la organización, e identificar sus fortalezas y debilidades, oportunidades y desafíos mediante el análisis FODA.
4. Identificar los actores sociales, las oportunidades de apoyos y alianzas disponibles para lograr los objetivos estratégicos, y las oposiciones y rechazos que pudieran entorpecer su consecución.

[19] Todas las organizaciones desarrollan estrategias de marketing: escuelas, instituciones de salud, universidades, fuerzas armadas y de seguridad, fundaciones, organizaciones sin fines de lucro, iglesias y, por supuesto, empresas productoras de bienes y servicios.

5. Realizar un análisis histórico de la organización, con el propósito de comprender su comportamiento y el desempeño que tuvo en el pasado (lo cual equivale a examinar la cultura organizacional).
6. Efectuar un análisis situacional para identificar los temas estratégicos clave que enfrenta la organización (evaluación institucional y organizacional, y determinación de fortalezas y debilidades, oportunidades y desafíos).
7. Formular las estrategias y planes para manejar los temas estratégicos.
8. Revisar, en conjunto con los directivos de la organización, el plan estratégico propuesto, y llegar a un acuerdo sobre la manera en que se llevará a cabo su implementación.
9. Establecer una visión organizacional efectiva y compartida del éxito.
10. Desarrollar un proceso de implementación eficaz, mediante la difusión de programas, proyectos, actividades, tareas, presupuestos, recursos humanos, cronogramas y criterios de medición de resultados.
11. Revisar permanentemente las estrategias que conforman el proceso de planeación estratégica.

**Valores comunes**

- Son los presupuestos básicos y las ideas rectoras que la organización instituye con el propósito de orientar las acciones y decisiones de sus integrantes. Constituyen, además, el punto de partida para la construcción de la **visión** y la **misión** de la organización; por lo tanto, los valores deben ser interiorizados para desarrollar una sólida **identidad institucional**.

**Visión organizacional compartida**

- La **visión** es la imagen futura que una organización desarrolla respecto de sí misma, situándola en una perspectiva de mediano a largo plazo. Debe responder, principalmente., las siguientes preguntas: *¿cómo nos vemos en el futuro?, ¿quiénes queremos ser?, ¿quiénes queremos que sean nuestros usuarios o clientes?, ¿cómo queremos que nuestros usuarios nos vean?*
- Por otro lado, la visión expresa la imagen que se desea proyectar; indica cómo quiere ser reconocida la organización por sus **mandantes**, **accionistas** y **clientes**.
- El establecimiento de una visión organizacional compartida define en gran medida el éxito de todo plan estratégico, pues funciona como guía para la formulación de las acciones y tácticas que llevarán a su cumplimiento.

**Misión comprometida**

- La **misión** es la identidad que congrega los esfuerzos realizados por la organización para perseguir sus objetivos. Es resultante de los mandatos estatutarios formales y de las políticas organizacionales. Tiene en cuenta los escenarios en que se desarrolla la actividad de la organización.

## RESUMEN

El sistema organizacional y el entorno. La relación con el entorno es una parte constitutiva de la formación de cualquier tipo de sistema, incluyendo el organizacional. Cada sistema se delimita a sí mismo respecto de su entorno, mismo que incluye múltiples sistemas más o menos complejos que pueden entablar relaciones con otros del mismo contexto; por ello se dice que tales vinculaciones son intersistémicas e interorganizacionales.

**El entorno.** Toda organización vive inmersa en un contexto. De él extrae sus insumos y a él dirige sus productos. El entorno en donde la organización desarrolla su actividad está conformado, además, por sus proveedores, clientes y competidores, convirtiéndose en un terreno adecuado para la formación de coaliciones favorables y desfavorables.

En un sentido más amplio, el entorno determina las condiciones económicas, tecnológicas, de regulaciones nacionales e internacionales en las que la organización efectúa sus actividades.

Por definición, las organizaciones deben atravesar sus límites para adquirir recursos. Los ámbitos de recursos críticos que deben gestionar las organizaciones son los recursos humanos, los reales, los simbólicos y los tecnológicos.

Todas las organizaciones tienen un contexto mediato (lejano: internacional, regional, nacional, político, económico, social, cultural, jurídico-normativo) y un contexto inmediato (próximo o cercano), al cual se le denomina *órbita organizacional*. Ambos contextos influyen en la operación de la organización, pero las influencias y los condicionamientos serán mayores según la intensidad de la interacción.

El *dominio organizacional* es la parte de la órbita que la organización puede controlar y dominar; es decir, en donde es capaz de imponer sus condiciones y reglas.

**Teoría de las contingencias.** Se refiere a los condicionamientos que el entorno impone a la organización, llevándola a enfrentar contextos que evolucionan de lo simple y previsible a lo complejo e incierto; de lo poco cambiante a lo turbulento; de la existencia de pocas contingencias a la presencia de muchas contingencias; de escenarios poco cambiantes a escenarios muy cambiantes.

La escuela de las contingencias otorga gran relevancia al entorno en el que se desenvuelve la organización, considerando a ésta como un ente pasivo que sólo puede reaccionar adaptándose al contexto.

**El enfoque estratégico.** Abarca las estrategias que la organización plantea para hacer frente a los escenarios cambiantes del entorno en donde desarrolla su actividad. El enfoque estratégico es un modo de conducir las organizaciones frente a los nuevos desafíos que les plantea el entorno. En vez de ser reactivo como la teoría de las contingencias, es proactivo y busca anticiparse a los desafíos que le presenta el contexto, interpretándolos no como límites, sino como oportunidades para crecer, cambiar y transformarse.

**Entorno y estructura organizacional.** De acuerdo con la teoría de las contingencias todas las organizaciones existen en un entorno al que deben corresponder al diseñar su estructura. Los sistemas orgánicos de administración –con estructuras planas– responden a entornos más turbulentos o cambiantes; los sistemas mecánicos –con estructuras más piramidales y burocráticas– lo hacen a contextos más estables.

## PREGUNTAS DE REPASO

1. ¿Cómo desarrollaría el concepto de sistema y entorno según Luhmann?
2. ¿Cuál es la relación organización-entorno?
3. ¿Qué es el enfoque situacional?

4. ¿Cuáles son los elementos que conforman el entorno global de las organizaciones?
5. ¿Cómo funciona la órbita organizacional y cuáles son sus elementos constitutivos?
6. ¿Qué es el dominio organizacional?
7. ¿Cómo caracteriza Porter el medio específico de las organizaciones? ¿Cuáles son los elementos que conforman el esquema de fuerzas competitivas?
8. ¿Cuáles son las características evolutivas de los entornos organizacionales?
9. Desde su punto de vista, ¿qué hacen las organizaciones para conocer el entorno en el que se desenvuelven?
10. De acuerdo con la teoría de las contingencias, ¿en qué radica el diseño eficaz de las organizaciones?
11. ¿Cuáles son las limitaciones de la teoría de las contingencias?
12. ¿Qué es el enfoque estratégico?
13. ¿Qué acciones pueden desarrollar las organizaciones en relación con el entorno?
14. ¿Qué recursos pueden utilizar para ello?
15. ¿En qué consiste la defensa del campo de acción organizacional?
16. ¿Cómo describe la relación organización-entorno el enfoque estratégico?
17. ¿En qué consiste el ciclo de cambio estratégico?
18. ¿Qué es la planeación estratégica de las organizaciones?
19. ¿Cuáles son las estrategias de la organización en relación con su entorno? ¿Cuáles son los horizontes de la planeación estratégica?
20. ¿Cuál es la relación del entorno como variable independiente y la estructura organizacional como variable dependiente?
21. ¿Cómo describiría los sistemas orgánicos y mecánicos en sus propias palabras (dé ejemplos de cada uno)?
22. ¿De qué manera se relacionan la estructura y la estrategia organizacionales?
23. ¿Cómo se puede realizar un diagnóstico respecto de las relaciones entre una organización y su entorno?
24. ¿En qué consiste el análisis de escenarios?
25. ¿Qué es la planeación estratégica?
26. ¿Qué es la responsabilidad social empresaria?
27. Desarrolle técnicas de diagnóstico e intervención organizacional en materia de relaciones –organización– entorno.

## CASO PRÁCTICO

# Análisis de escenarios agroalimentarios: SENASA,[20] Argentina

En este caso se siguieron los pasos detallados a continuación para el análisis de escenarios:

1. El primer día de trabajo se desarrollaron los paneles de expertos –uno de nivel político nacional y otro representando al sector agroalimentario privado e internacional–, cuyos integrantes plantearon su visión acerca del futuro del área y sobre las políticas públicas, económicas y comerciales en la materia. Las ponencias sirvieron de insumo para las discusiones de las mesas de trabajo de los talleres que se llevaron a cabo durante los dos días siguientes.
2. Los talleres se constituyeron de manera interdisciplinaria, con la mayor representatividad posible de todo el sistema.
3. Se pidió a los participantes que llevasen su propia información, incluyendo datos y reportes de acontecimientos significativos, capaces de influir en el futuro del SENASA. Por otro lado, se les entregó una carpeta con información y artículos relevantes.
4. Los participantes se distribuyeron en mesas de doce personas, integradas por: diez participantes, un secretario y un moderador provistos por la organización del evento.
5. La metodología de trabajo se basó en la técnica de "lluvia de ideas". Se anotaron todos los comentarios, y un miembro del equipo llevó las conclusiones y todas las posiciones planteadas al plenario. No se forzó la formulación de acuerdos.

En la primera tarde de trabajo los expertos invitados presentaron los escenarios sociopolítico y socioeconómico en los que, a su juicio, se habría de mover el mercado mundial, regional y nacional de alimentos en los próximos años.

El segundo día comenzó la actividad del taller de análisis de escenarios con la participación de miembros del SENASA e invitados especiales, vinculados con las actividades del organismo.

La temática de la primera actividad giró en torno de "El pasado reciente", con dos enfoques retrospectivos: a) década de 1990 a 2002, y b) 2003 a 2007. Se pidió a los integrantes de cada una de las mesas que evaluaran los acontecimientos significativos de aquellos periodos que marcaron las tendencias mundiales actuales, y que señalaran cuáles –desde su punto de vista– fueron previstos y cuáles no, cuáles seguirían en el futuro, y cuáles desaparecerían, todo ello tomando en consideración las condiciones del mercado alimentario (demanda, calidad etc.). Por último, la mesa debía interpretar las tendencias positivas y negativas, y la dirección del movimiento de cada una de ellas, produciendo las conclusiones correspondientes.

La segunda actividad importante se enfocó en "La situación actual", es decir, en los acontecimientos que modelan e influyen el futuro del SENASA. Aquí es en donde se utilizó la carpeta de información suministrada a los participantes, así como las aportaciones que ellos mismos habían llevado al encuentro. Producto de este segundo taller fueron las conclusiones correspondientes a cada mesa, que después se llevaron al plenario.

La tercera actividad se enfocó en el porvenir: "Visión del escenario futuro", a) horizonte 2011, y b) escenarios alternativos y grado de probabilidad de cada uno. En esta oportunidad se pidió a los grupos que debatieran acerca de líneas o ejes estratégicos que pudieran ocurrir durante la próxima década en materia de desenvolvimiento de la actividad agroalimentaria, tomando en cuenta tres escenarios posibles para las distintas actividades controladas por el organismo. Se produjeron conclusiones por mesa y fueron volcadas al plenario.

El último día las mesas abordaron el "Análisis de transferencia" de los escenarios al SENASA, es decir, el

[20] Basado en el Análisis de escenarios agroalimentarios y rol del SENASA en los mismos, Planeamiento Estratégico Participativo del SENASA (PEPS)-Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria–SENASA, Buenos Aires, 2008.

rol que asumiría el organismo en los escenarios futuros. Además se les pidió que analizaran las conclusiones a las que se había arribado en los días anteriores, y que describieran el escenario de desenvolvimiento del SENASA a futuro, en tres situaciones posibles (muy favorable–medianamente favorable–desfavorable), y que comentaran la probabilidad de ocurrencia de cada una para las distintas actividades que realiza la organización, área por área, incluyendo las delegaciones regionales. Luego tenían que analizar el escenario más probable y realizable dentro de los próximos cinco años. Las conclusiones fueron documentadas y se volcaron al plenario, incluyendo los acuerdos y disensos más importantes.

Finalizada la conferencia se elaboró un material representativo de la producción de los participantes, mismo que se utilizó como insumo en el proceso de planeación estratégica participativa y gestión del cambio.

Por último, el material resultante fue elevado a la cumbre estratégica del organismo para su evaluación, orientación y toma de decisiones, lo que sin duda influyó en el desarrollo de los ejes estratégicos del SENASA.

## AUTOEVALUACIÓN

Tomando como ejemplo el caso práctico que se comentó en la sección anterior, elija una organización del sector industrial que prefiera y desarrolle las siguientes actividades.

1. Haga un análisis de escenarios de la organización (para ello puede entrevistar a personal relevante de la misma, a sus clientes y a elementos clave de su entorno).
2. Diagnostique las relaciones de la organización con su entorno. ¿Cuáles son los principales problemas que encuentra?
3. Explique qué enfoque o estrategia de manejo del entorno tiene la organización.
4. Si encuentra problemas en la relación organización-entorno, proponga soluciones de acuerdo con lo leído en el presente capítulo.

# BIBLIOGRAFÍA


- Bañon, Rafael y Carrillo, Ernesto (comps.), *La nueva administración pública,* Alianza Editorial. Madrid, 1997.
- Dessler, Gary, *Organización y administración*. Enfoque situacional. Prentice-Hall International, 1979.
- Duncan, B. R., "Characteristics of organizational environments, and perceived uncertainty", en *Administrative Science Quaterly*, vol. 17, núm. 3, 1986.
- Emery, F. E. y Trist, E. L., "The causal texture of organizational environments", en *The human relations*, vol. 18, agosto de 1963.
- Evan, William, *The organizational set*, Pittsburg University Press, 1966.
- Guiot, Jean M., *Organizaciones sociales y comportamientos,* Herder, 1985.
- Hall, Richard, *Organizaciones, estructuras procesos y resultados*, Prentice-Hall, 6a. edición, 1996.
- Hodge, B. J., Anthony, W. P. y Gales, L. M., *Teoría de la organización*, Prentice-Hall, 1989.
- Katz, Daniel y Kahn, Richard, *Psicología social de las organizaciones,* Trillas, 1988.
- Kent, Patricia, "Responsabilidad social para el desarrollo sustentable", en *Principios fundamentales para la administración de organizaciones*, Vicente, M. A. y Ayala, J. C. (comps.), Prentice-Hall, 2008.
- Krieger, Mario José, *Sociología de las organizaciones*, Pearson Educación, 2005.
- Larocca, Héctor A., "Responsabilidad e irresponsabilidad social empresaria. Gerencia social", en *Principios fundamentales para la administración de organizaciones*, Vicente, M. A. y Ayala, J. C. (comps.), Prentice-Hall, 2008.
- Luhmann, Niklas, Sistemas sociales. Lineamientos para una teoría general, Alianza Editorial/Universidad Iberoamericana, México, 1991.
- Mintzberg, Henry, Ahlstrand, Bruce y Lampel, Joseph, *Safari a la estrategia*, Granica, 1999.
- Mintzberg, Henry, Quinn, James Brian y Voyer, John, *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*, Prentice-Hall, 1994.
- Morgan, Gareth, *Imágenes de la organización*, Alfaomega, 1991.
- Olcese, Aldo, "Propuesta para una nueva economía, de la empresa responsable, y sostenible", en *La responsabilidad social de la empresa* (RSE), Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras (RACEF). Madrid, 2007.
- Schein, Edgard H., *Psicología de la organización*, Prentice Hall, 1982.
- Suárez, Francisco, *Sociología de las organizaciones*. Guía a distancia, Facultad de Ciencias Económicas/Universidad de Buenos Aires, 1998.
- Thompson, James D., *Organizaciones en acción*, Prentice-Hall, Clásicos. 1992.

4

# Gestión de personal

OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

Definir la función de *reclutamiento* e identificar las diferentes clases que existen.

Definir y comprender el concepto de *outsourcing*.

Analizar cómo funciona el proceso de selección de personal.

Delimitar los tipos y métodos de capacitación existentes.

Considerar el propósito de la evaluación del desempeño.

Detallar los pasos del proceso de evaluación de desempeño.

Toda organización está integrada por individuos que constituyen su capital humano, y de quienes depende el buen funcionamiento y el logro de los objetivos.

Es vital que dichos individuos –a los que se denomina de forma genérica con el nombre de *empleados*– desempeñen su función de la mejor manera posible, mostrando un buen rendimiento y actitud respecto del trabajo y, sobre todo, evitando menoscabar los intereses organizacionales. El área de recursos humanos de las organizaciones desempeña una función de gran importancia en este sentido, ya que es la encargada de llevar a cabo una rigurosa selección de personal, así como de entrenar y capacitar a los trabajadores, evaluar periódicamente su desempeño laboral y analizar los motivos de los cambios registrados en éste, si los hubiere.

La función de recursos humanos en las organizaciones abarca muchas y variadas tareas relacionadas con los vínculos laborales, presentes entre los distintos individuos y con la organización general. Entre ellas están: realizar la búsqueda y selección de los futuros integrantes; ocuparse de la recopilación y administración de la documentación de los mismos; gestionar su contratación; pagar los sueldos devengados y demás prestaciones; brindar capacitación y entrenamiento adecuados a los empleados; evaluar el desempeño de los trabajadores; controlar las condiciones de seguridad en las que se trabaja; llevar el registro de asistencias y retardos; preocuparse por las causas de los mismos y tratar de buscar soluciones. También le compete indagar cuál es el nivel de motivación de los empleados, y mantenerlo o mejorarlo, así como vigilar la posible emergencia de situaciones de violencia organizacional, brindar la asistencia necesaria y darles soluciones concretas.

Analicemos a continuación las funciones más importantes entre las que acabamos de citar.

## RECLUTAMIENTO

Jaime Grados define *reclutamiento* como "la técnica encaminada a proveer de recursos humanos a la empresa u organización en el momento oportuno".[1] Por su parte, Furnham señala que: "Tal vez el reclutamiento sea la actividad mediante la cual se reúne a un grupo de candidatos que desean incorporarse a una organización y entre quienes se puede elegir a los más idóneos. Por otra parte, la selección ocurre cuando una organización aplica uno o más métodos con el fin de evaluar a los individuos y decidir sobre la posibilidad de integrarlos a ella, concretamente para realizar determinadas tareas. En diferentes épocas, los empleados calificados abundan y, en otras, escasean. Por tanto, el pronóstico y la planeación de los recursos humanos puede considerarse como una actividad muy importante".[2]

El reclutamiento es necesario cuando se crea un nuevo puesto de trabajo –por ejemplo, para ampliar un sector o abrir un área nueva–, o cuando queda una posición vacante. En cualquier caso, al detectar la necesidad de un empleado nuevo, la función de recursos humanos recurre al proceso de selección y evaluación de las personas, estableciéndose las necesidades organizacionales junto con los requisitos que debe cumplir el postulante.

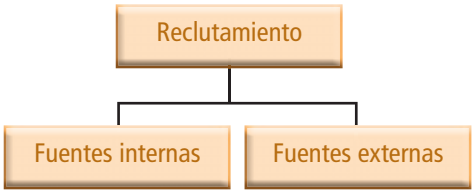
Grados plantea dos tipos de reclutamiento:

1 *Fuentes internas:* proveen el personal necesario en el momento indicado, a partir de la fuerza laboral que ya pertenece a la organización. En otras palabras, las fuentes internas entran en acción cuando entre los recursos humanos con que cuenta la empresa hay individuos que servirían para satisfacer la demanda de personal idóneo para la realización de las tareas requeridas. Algunas de esas fuentes son, por ejemplo, los sindicatos, los archivos de personal y las promociones internas.
2. *Fuentes externas:* buscan el personal competente fuera de la organización, debido a la carencia de recursos humanos propios con la capacidad para ocupar el

[1] Grados, J., *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal*. Manual Moderno, México, 2003, p. 209.

[2] Furnham, A., *Psicología organizacional*. Oxford, México, 2001, p. 117.

o los cargos vacantes. Se trata de fuentes totalmente ajenas a la organización, por ejemplo: instituciones educativas que ponen estudiantes a punto de licenciarse a disposición de las organizaciones; asociaciones profesionales; bolsas de trabajo, y consultoras. También suele darse la concurrencia espontánea del candidato sin que haya existido un llamado por parte de la organización.




Con el reclutamiento se inicia el proceso de selección, ya que es el primer paso que da la organización tras detectar la necesidad de conseguir personal que pueda desempeñar funciones específicas para cubrir las necesidades que van surgiendo.

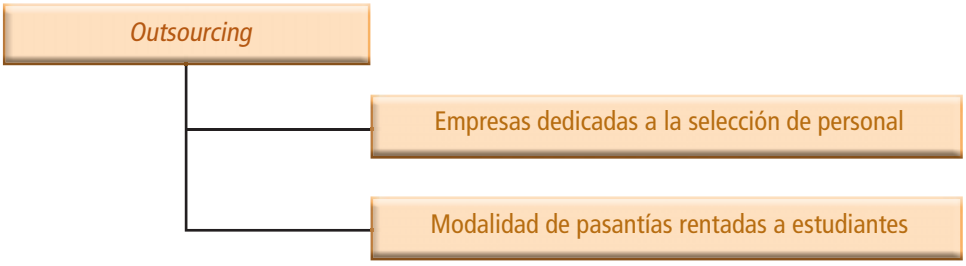
Una de las fuentes externas que ha ganado popularidad en años recientes por su método efectivo de búsqueda es el llamado *outsourcing*, del que hablaremos a continuación.

## *Outsourcing*

Por *outsourcing* se entiende la transferencia o delegación de control –en manos de terceros especializados en áreas específicas de la gestión empresarial– de determinadas actividades que realiza una organización, con el propósito de hacer más eficientes y realizar con mayor efectividad ciertos procesos. Esto ocurre, por ejemplo, cuando la empresa decide contratar a un tercero (otra organización, por lo general una consultora) para que realice el proceso de selección de personal.

Por sus características intrínsecas, el *outsourcing* entra en la categoría de fuente de reclutamiento externa y tiene dos variedades, a saber:

1. Gestión de todo el proceso de búsqueda, reclutamiento, selección e incorporación de empleados, de acuerdo con las características solicitadas por la organización.
2. Pasantías rentadas a estudiantes recién egresados o que cursan los últimos años de carrera universitaria. Esta forma de reclutamiento permite incorporar personal nuevo y calificado a la organización, tomando en consideración que capacitarlos resulte una buena inversión. Las ventajas de esta variante son que resulta más económica y que, al tratarse de personas jóvenes, los nuevos empleados suelen adaptarse con facilidad a las características organizacionales.



Cualquiera que sea el método de reclutamiento elegido, una vez detectada la necesidad de incorporar nuevos empleados, su búsqueda y reclutamiento debe llevarse a cabo mediante un proceso de selección de personal con características específicas, mismas que se exponen a continuación.

## SELECCIÓN DE PERSONAL[3]

El objetivo de la selección de personal consiste en indagar las capacidades con que cuenta una persona en particular para desarrollar cierta actividad laboral específica en el contexto de un cargo y una organización determinados.

Para ello es necesario contar con herramientas apropiadas para predecir –tanto como sea posible– la conducta laboral que presentará el candidato, y si cumplirá con las expectativas de la organización respecto de su desempeño, comportamiento, rendimiento, actitudes frente a las dificultades, etcétera.

En la selección de personal la atención debe centrarse de manera puntual en los aspectos y capacidades laborales del postulante, y no en aquellas características de la personalidad individual que carecen de relación directa con el trabajo. En este sentido, es importante destacar que la evaluación del candidato corresponde sólo al campo de la psicología laboral y, en consecuencia, requiere la competencia de un profesional especializado en la utilización de instrumentos específicos, tales como la entrevista psicológica y una batería de pruebas que variará de acuerdo con las necesidades de cada puesto a cubrir, adaptándose a las características específicas de la organización y de las tareas a desarrollar en ella.

Por su parte, la *batería de pruebas* abarca varios tests psicológicos, ya que no hay ninguna prueba que por sí sola pueda brindar un panorama absoluto de todos los aspectos psíquicos de una persona. Como cita D'Alfonso siguiendo a Siguán: "el diagnóstico psicológico es siempre una interpretación del psicólogo sobre las modalidades de otra persona [...] la interpretación, como, en general, la comprensión de la personalidad ajena, es una tarea ardua y azarosa que depende de la perspicacia psicológica de quien la emprende, de sus ideas previas sobre la personalidad humana, de su formación y del dominio de

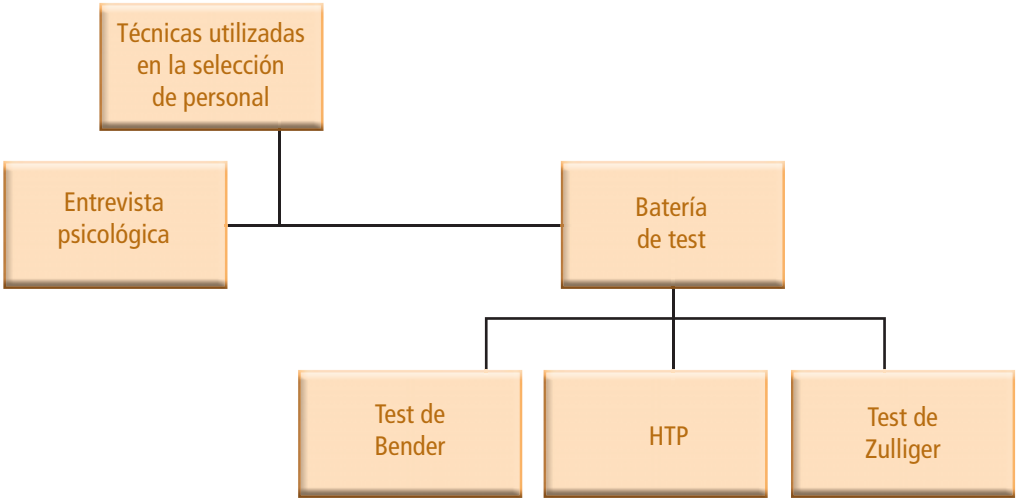
[3] Sobre la gestión del conocimiento, el aprendizaje y la gestión de las competencias de las personas en las organizaciones vea el cap. 15 de este libro.

las técnicas psicológicas. Sólo una preparación concienzuda puede justificar y utilizar su empleo".[4] Esto quiere decir que no cualquier persona puede aplicar e interpretar un test, pues –como todo diagnóstico– sólo un especialista en la materia, responsable y comprometido con su función, tiene la capacidad de hacerlo.

En cuanto a la *entrevista psicológica*, por lo general consiste en uno o dos encuentros donde se trata de indagar cómo es la personalidad del individuo, cómo trabaja, cómo piensa, cuáles son sus antecedentes laborales, cómo se adapta a los cambios, cómo reacciona frente a diferentes situaciones, etcétera.

Bleger señala que la entrevista psicológica "…consiste en una relación humana en la cual uno de sus integrantes debe tratar de saber lo que está pasando en la misma y debe actuar según ese conocimiento. De ese saber y de esa actuación según ese saber depende que se satisfagan los objetivos posibles de la entrevista…".[5]

Las baterías de test más utilizadas son tres: el test de Bender, el test proyectivo HTP, y el test de Zulliger, implicando por lo menos tres encuentros con la persona a evaluar.




El *test de Bender* consiste en solicitar al individuo que copie en una hoja, de la mejor manera posible, los dibujos abstractos que se le presentan en nueve tarjetas de 10 × 15 cm. Se utiliza para detectar casos de lesiones cerebrales, esquizofrenia, depresión, neurosis, alcoholismo, drogadicción, etcétera.

Respecto del *test proyectivo HTP*, también conocido como "casa-árbol-persona" (las siglas proceden del inglés *house-tree-person*), Hammer señala: "El interés fundamental del clínico en los dibujos de la casa, del árbol y de la persona consiste en la posibilidad de observar la imagen interna que el examinado tiene de sí mismo y de su ambiente; qué cosas considera importantes, cuáles destaca y cuáles desecha".[6]

El *test de Zulliger* se compone de tres láminas, en cada una de las cuales hay manchas de tinta que el candidato deberá observar e interpretar. Respecto de la pertinencia de su aplicación en la evaluación de selección de personal, Zdunic señala: "La situación misma de entrevista en la que se administra el Zulliger puede ser interpretada como una muestra de lo que el sujeto hará cuando esté trabajando y deba enfrentarse a una situación nueva que le produzca tensión. Para obtener un material que permita formular

[4] D'Alfonso, P., *Símbolos e inconsciente personal. El Wartegg proyectivo*. El Ateneo, Buenos Aires, 1988, p. 3.

[5] Bleger, J., *Temas de psicología (entrevista y grupos)*. Ediciones Nueva Visión, Buenos Aires, 1980, p. 13.

[6] Hammer, E., *Test proyectivos gráficos*. Paidós, Buenos Aires, 1997, p. 115.

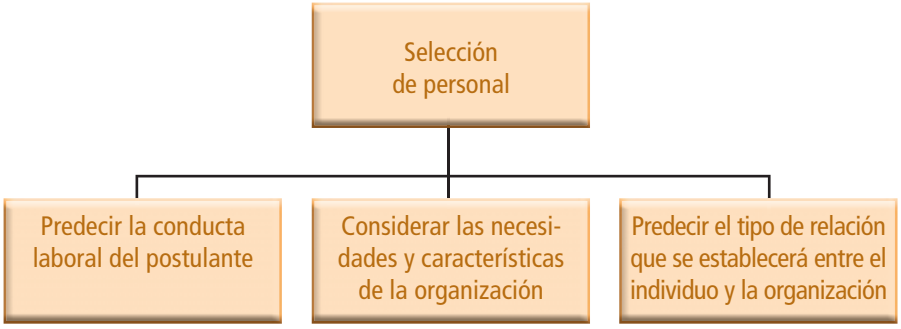
hipótesis confiables, es necesario un cuidadoso registro de todas las conductas (verbales y no verbales) que se den en la entrevista".[7]

El proceso de selección de personal, entonces, debe ser llevado a cabo por un profesional capacitado que pueda comprender tanto el perfil que se busca como las especificidades de la organización, y adaptar la evaluación a esas características, todo ello considerando los tiempos de respuesta del entrevistado y la conducta que muestra mientras está resolviendo el test. El comportamiento de las personas varía en la realización de las distintas pruebas, por ello es importante que el evaluador observe todo el proceso mientras el individuo está efectuándolas. Por ejemplo, no es lo mismo alguien que cuenta varias veces todos los puntos presentes en uno de los dibujos abstractos de las tarjetas del Bender, que otro que no lo hace y apenas se fija en cuántos pueden ser. Asimismo, hay personas que responden de manera rápida, con contestaciones cortas o que pueden resolver todas las consignas en un par de entrevistas; también hay entrevistados que pueden tardar más, dando respuestas más complejas y largas, lo cual implica alargar la etapa de evaluación, sin que ello suponga que la persona no es apta para el trabajo. El evaluador debe tener la capacidad de adaptarse a los distintos ritmos de respuesta de cada individuo, y respetarlos. Después de todo, el individuo evaluado está brindando información muy valiosa respecto de su forma de encarar la tarea, su tipo de pensamiento, su capacidad para adaptarse a las diferentes situaciones, etcétera.

Por lo antes expuesto, es evidente que el entrevistador debe tener un amplio conocimiento tanto de las distintas técnicas disponibles, como de su administración y análisis. También debe considerar la duración del proceso, ya que la entrevista psicológica y los distintos tests exigen cierto tiempo de ejecución para que los resultados y el análisis de toda la información recabada por estos medios sean fiables.

Es imposible pretender realizar un proceso de selección de personal serio y con resultados confiables cuando no se dispone:

- Del tiempo necesario para llevar a cabo las evaluaciones.
- De evaluadores capacitados y entrenados en el tema de selección de personal.
- De información suficiente acerca del tipo de tarea que el evaluado podría realizar en la organización.
- De conocimiento acerca de las características organizacionales específicas.




En síntesis, antes de comenzar el proceso de selección el responsable debe conocer el perfil del puesto, así como la cultura y las características propias de la organización, e incluso profundizar en las expectativas que ésta tiene en relación con las condiciones que debe reunir el candidato para desempeñar el trabajo propuesto.

En este proceso se investigarán aspectos como la relación del individuo con el trabajo, sus intereses, inquietudes, motivaciones, etcétera.

Una evaluación eficiente es aquella que consigue describir y predecir, lo más objetivamente posible, cuál será la conducta de la persona evaluada como trabajador.

[7] Zdunic, A., *El test de Zulliger en la evaluación de personal. Aportes del sistema comprehensivo de Exner*. Paidós, Buenos Aires, 1999, p. 17.

## Cómo llevar a cabo el proceso de selección de personal

Para llevar adelante el proceso de selección de personal resulta imprescindible hacer un análisis detallado de los distintos cargos a cubrir, incluyendo los requisitos que deben reunir los candidatos (conocimientos y habilidades, experiencia previa, actitudes y aptitudes, predisposición, etcétera).

Como se mencionó antes, el propósito es encontrar al individuo cuyas características de personalidad coincidan con el perfil del cargo y pronosticar cómo será su desempeño en él, considerando la compatibilidad entre las tareas a realizar y los intereses, objetivos, habilidades y experiencias del individuo. En otras palabras, se busca una articulación apropiada entre los requisitos del puesto de trabajo y las posibilidades de desempeño reales y concretas del postulante, evitando incluso la posibilidad de contratar sujetos sobrecalificados para el puesto.

Albajari y Mames señalan que "el objetivo siempre es el mismo: dejar asentadas de manera clara y precisa cuáles son las tareas, responsabilidades y competencias necesarias de un determinado puesto de trabajo […]. El perfil de la empresa es el que describe el modo de trabajo de una organización, su idiosincrasia, los estilos y las prácticas habituales. En resumen, cuando hablamos del perfil de la empresa nos referimos al concepto de cultura organizacional".[8]

Según estos autores, al hablar de selección de personal es necesario considerar tres aspectos fundamentales:

- Las *características del puesto* a cubrir, incluyendo todas las tareas que deberá desarrollar el empleado.
- Las *características de la empresa*: cuáles son sus valores, normas, usos y costumbres; en definitiva, estos elementos determinarán de qué manera deben realizarse las cosas y cómo se espera que se trabaje.

[8] Albajari, V., Mames, S., *La evaluación psicológica en selección de personal. Perfiles más frecuentes y técnicas más utilizadas*. Paidós, Buenos Aires, 2008, p. 15. Sobre cultura organizacional, véase el cap. 14 de este libro.

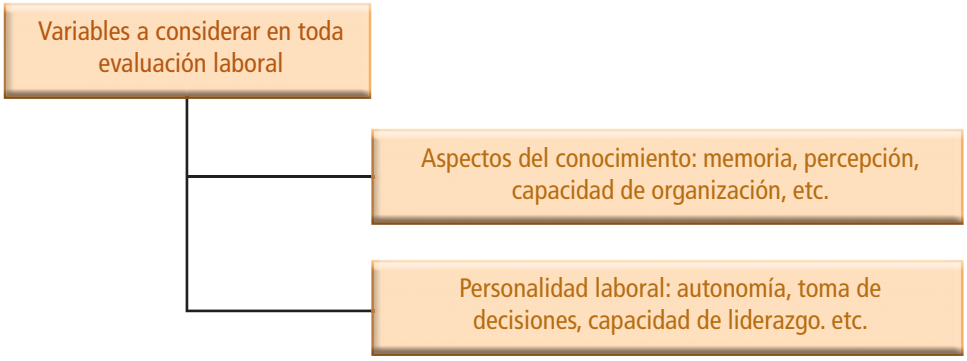
- Las *características del postulante*: debe evaluarse quién será, entre todos los candidatos, el que tenga mayor probabilidad de adaptarse con más precisión al perfil del puesto y de la organización.

Podría pensarse que la selección de personal es como un rompecabezas, y que el papel del responsable es encontrar la pieza que encaja perfectamente entre las dos con que ya se cuenta (el perfil del puesto y el de la organización); dicha pieza representa a la persona indicada para realizar el trabajo.

Desde el punto de vista de la organización, sólo interesa saber cómo se comportará el individuo en el trabajo cotidiano, cuál será su desempeño y la actitud frente a las tareas a realizar. Para lograrlo, antes de iniciar el proceso la empresa debe describir los requisitos mínimos indispensables que el candidato debe reunir, esto es, su *perfil*. Un ejemplo del perfil que podría buscar la organización es el siguiente:

> *Necesitamos que el empleado que cubrirá el puesto vacante tenga buen trato; que pueda negociar; que presente tolerancia a la frustración y capacidad de espera; que sea organizado y tenga autonomía para tomar decisiones; que muestre capacidad de conducción o liderazgo; que sea emprendedor; que sepa aprovechar las oportunidades y tomar decisiones rápidas, etcétera.*

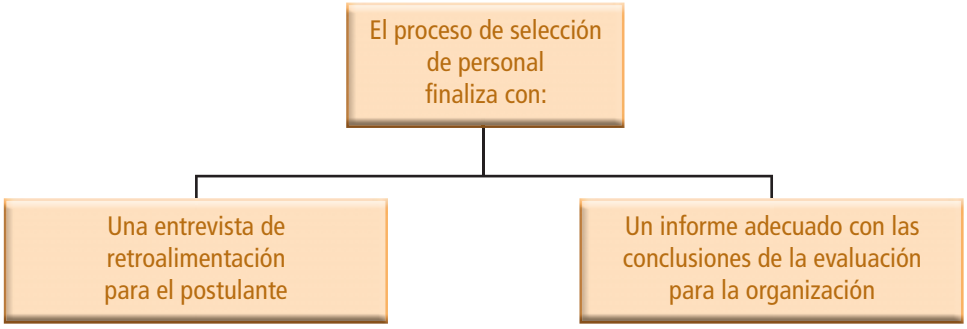
En la selección de personal toda evaluación de postulantes deberá analizar las posibilidades de éstos para adaptarse al trabajo inherente al cargo que se desea cubrir. El evaluador de ninguna manera debe cuestionar la vida personal del individuo, limitándose sólo a los aspectos laborales. Al mismo tiempo, en todos los casos es preciso tener en cuenta que quien se somete a un proceso de evaluación para selección de personal lo hace porque es un requisito indispensable para alcanzar su objetivo: conseguir trabajo. Por tratarse de una situación no elegida por el individuo, puede observarse un aumento de pasividad y/u oposición a las pruebas. Es de esperar que la persona a ser evaluada trate de ocultar aquellos aspectos de su personalidad que considere negativos y que podrían llegar a ser un obstáculo para el cumplimiento de su propósito.




La conclusión adecuada de la evaluación de selección de personal incluye:

- *Retroalimentación al postulante*. Es recomendable que, en una entrevista posterior, se explique al candidato cómo resultaron evaluadas las características de su personalidad relacionadas con el área laboral, teniendo en consideración los aspectos que le será útil conocer para desempeñar su trabajo en caso de ser incorporado a la organización, o bien para continuar su búsqueda laboral.
- *El informe pertinente a la organización*. Éste debe contener, entre otros datos, la siguiente información del candidato: capacidad intelectual y tipo de pensamiento; capacidad de planificación y organización; niveles de productividad, responsabilidad y autonomía; capacidad para adaptarse a los cambios; capacidad de relacionarse con los otros (pares, superiores, etc.); estabilidad emocional; capacidad para dirigir o ser dirigido, etc. Esto es de la mayor importancia, pues para que la organización

pueda evaluar el perfil del entrevistado sin haber tenido contacto directo con él, resulta esencial que el psicólogo encargado de la evaluación redacte un informe fidedigno, claro y útil.




En síntesis, la importancia del proceso de selección de personal radica en la posibilidad de elegir a la persona más idónea para cumplir con las funciones específicas que requiere el cargo. Para ello es necesario evaluar las condiciones intelectuales, físicas, sociales y psicológicas de cada postulante.

Además del proceso de selección de personal y de la evaluación correspondiente, es importante que la organización se ocupe de brindar capacitación a todos sus empleados (tanto a los recién incorporados como a los más antiguos), ya que por medio de ella se asegura una permanente actualización de sus conocimientos y sus habilidades para realizar actividades específicas.

## CAPACITACIÓN Y DESARROLLO[9]

Para comprender de manera apropiada el término capacitación, es preciso hacer alusión a la necesidad que tiene la organización de reconocer las fallas o carencias de que pudieran adolecer sus empleados, y de aquellas actitudes y/o conocimientos que deben ser modificados o mejorados para aumentar la productividad y el rendimiento. En términos generales, capacitar tiene que ver con otorgar a los trabajadores conocimientos más profundos para el correcto desempeño de tareas específicas; fomentar el trabajo en equipo; ofrecer espacios de reflexión acerca de los aspectos que modificaría cada uno en la forma de realizar su trabajo o de relacionarse con sus pares o superiores, etcétera.

Así, capacitar a los empleados implica:

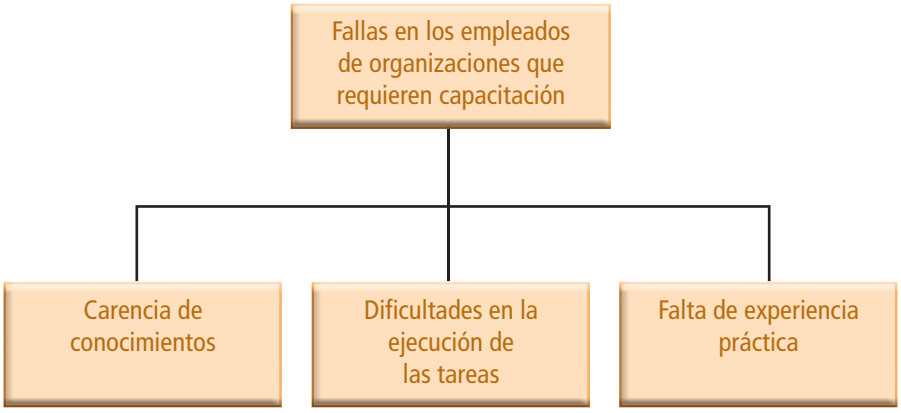
- Brindarles herramientas que les permitan obtener mayor experiencia y conocimientos para desempeñar sus funciones de manera correcta y con pleno dominio de las tareas involucradas en ellas.
- Adecuar cada perfil individual a las exigencias de las competencias de los puestos, posibilitando la adaptación a los cambios constantes de la tecnología y del contexto organizacional.
- Fomentar el desarrollo de las habilidades y actitudes inherentes al trabajo y cargo de cada individuo.

Para poder llevar adelante un proceso de capacitación en la organización, antes que nada es necesario detectar cuáles son las fallas, carencias y/o problemas de sus empleados. Los más comunes son:

- *Carencia de conocimientos:* el personal no dispone de los conocimientos para desarrollar su tarea de manera productiva y eficiente.

[9] Sobre la gestión del conocimiento, el aprendizaje y la gestión de las competencias de las personas en las organizaciones, vea el capítulo 15 de este libro.

- *Problemas de ejecución:* aunque el personal tiene los conocimientos necesarios, presenta fallas en la forma de emprender la tarea. Son problemas de este tipo la falta de organización y de planificación del trabajo.
- *Falta de experiencia práctica:* el empleado tiene el conocimiento necesario, pero no sabe cómo desempeñar su trabajo.




La capacitación resulta el medio más eficiente y adecuado para enfrentar las dificultades que tiene la organización en relación con las fallas antes descritas. Ahora bien, para que resulte efectiva debe tomar en consideración el nivel de motivación y las necesidades de los individuos a los cuales pretende dirigirse. De ninguna manera se puede imponer como algo obligatorio, ya que de esa manera lo único que se garantiza es la asistencia a la capacitación, pero no la incorporación de los contenidos.

Alles afirma: "En este proceso de búsqueda de mejoras permanentes, la formación de las personas cobra un valor estratégico. La tarea de la función de capacitación consiste en mejorar el presente y ayudar a construir un futuro en el que los recursos humanos estén formados y preparados para superarse continuamente […]. Por tanto, la capacitación se desarrolla siempre resolviendo la tensión entre las demandas acuciantes de obtención de resultados y la necesidad de actualizar conocimientos para mejorar esos resultados e impulsar cambios".[10]

Como señala la autora, por un lado las organizaciones buscan la capacitación para mejorar sus resultados y su competitividad en el mercado; por el otro, los individuos se interesan en ella porque les brinda un medio para lograr mayor eficiencia en su trabajo cotidiano, así como para obtener crecimiento y mejoras a nivel personal y profesional.

Toda capacitación debe enfocarse en brindar herramientas para que los individuos puedan: aprender trabajando; adaptarse con facilidad a los cambios; utilizar la tecnología de manera adecuada, por ejemplo, accediendo a las redes informáticas de manera eficiente; tomar decisiones evaluando diferentes variables al mismo tiempo, y saber cómo influir de manera positiva en los demás, comunicando sus ideas, trabajando en equipo, compartiendo conocimientos e intercambiando pensamientos y opiniones.

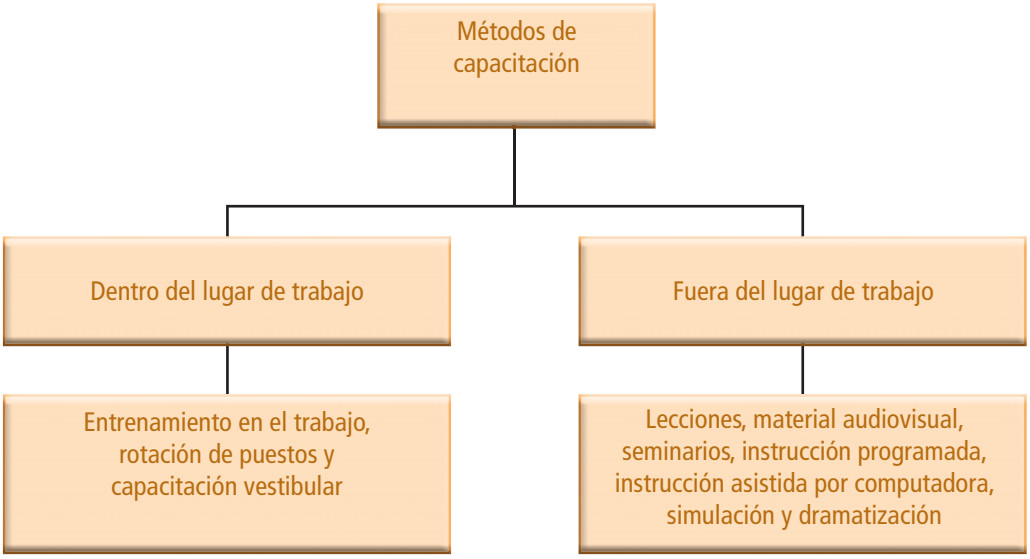
## Métodos de capacitación

La mejor manera de llevar a cabo una capacitación consiste en fijar los objetivos y elaborar, a partir de ellos, un programa.

Muchinsky[11] sostiene que los métodos de capacitación pueden clasificarse en dos grandes grupos, como se muestra en el gráfico siguiente y se explica a continuación.

[10] Alles, M., *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias.* Ediciones Granica, Buenos Aires, 2005, p. 306.

[11] Muchinsky, P., *Psicología aplicada al trabajo.* Thomson Learning, México, 2002, pp. 179-187.




## Capacitación dentro del lugar de trabajo

1. *Entrenamiento en el trabajo:* se trata de capacitar a los nuevos integrantes de la organización en el mismo puesto de trabajo. No requiere equipo específico ni un lugar especial para llevarse a cabo, y los encargados de realizarla suelen ser otros empleados con más experiencia en el trabajo. La idea de esta capacitación es que el nuevo empleado observe cómo se trabaja y luego imite ese comportamiento. Las desventajas de este método consisten en que se limita a "observar y hacer", suele durar poco tiempo y luego el nuevo integrante irá probando cómo le salen las cosas. Además los empleados que tienen a cargo la capacitación en general se sienten molestos con esta tarea, ya sea porque no reciben un pago extra por llevarla a cabo, porque interrumpe su propio trabajo, etc. Por su parte, los nuevos miembros de la organización son presionados a realizar la tarea demasiado pronto.
2. *Rotación de puestos:* se trata de que los empleados vayan rotando por los distintos puestos durante diferentes periodos de tiempo. Este enfoque presenta la ventaja de preparar a los individuos para desempeñar distintas funciones dentro de la misma organización, toda vez que van aprendiendo a medida que trabajan. Además, en caso de urgencia están preparados para cubrir distintas vacantes que se generen. La desventaja de esta opción radica en que se opone al principio de ubicar en un puesto a la persona que resulte más idónea para esa función, y no considera las motivaciones e intereses del individuo.
3. *Capacitación vestibular:* muy utilizado en los oficios calificados, en este tipo de capacitación un experto en el tema enseña al trabajador neófito (quien cumple la función de ayudante) durante varios años. Este enfoque se usa sobre todo en oficios como la zapatería, la carpintería, la electricidad, etc. La desventaja radica en que el instructor determina la conclusión de la capacitación, y no se tienen en cuenta los ritmos individuales de aprendizaje.

## Capacitación fuera del lugar de trabajo

1. *Lecciones:* ésta es una forma eficaz de capacitar a muchas personas al mismo tiempo; sin embargo, presenta la desventaja de que los temas a tratar deben ser generales aunque el grupo sea heterogéneo. Además la comunicación es limitada, ya que los asistentes tienen pocas posibilidades de participar y aportar algo concreto a lo que se está explicando.
2. *Material audiovisual:* incluye proyección de películas, videos, filminas, etc. Tiene la ventaja de que los individuos pueden seguir con mayor interés el tema, ya que

no sólo oyen la exposición sino que pueden ver aspectos gráficos que ayudan a la incorporación del conocimiento. Tiene la desventaja de que la renovación del material es difícil y costosa y, si cambia el contenido del curso, habrá que crear uno completamente nuevo.

3. *Seminarios:* la comunicación es más fluida que en las lecciones, lo cual posibilita un mayor intercambio entre el expositor y los asistentes. Asimismo, permite plantear debates y fomenta la participación de todo el grupo. Sin embargo, la dinámica del seminario depende en gran medida de las habilidades y de la personalidad del expositor.
4. *Instrucción programada:* las personas a quienes va dirigida son activas, de manera que son ellas las que determinan el ritmo de aprendizaje. Se les facilita material fragmentado y obtienen una retroalimentación acerca de la evolución del aprendizaje en cada etapa. El material se encuentra ordenado en una secuencia organizada, siguiendo una jerarquía coherente entre los diferentes contenidos. Se dirige específicamente a un individuo. Tiene la desventaja de que lleva mucho tiempo.
5. *Instrucción asistida por computadora:* éste es uno de los más novedosos métodos de capacitación. Se trata de programas informáticos diseñados para favorecer la motivación del usuario y brindarle una capacitación individualizada en un tiempo relativamente corto, sin necesidad de que traslade de un lugar a otro. Permite que cada trabajador en capacitación avance a su propio ritmo, decidiendo cuándo comienza, cuándo finaliza y cuál será el nivel de dificultad de los contenidos. Aunque ofrece muchas ventajas, al tratarse de un método relativamente nuevo todavía resulta difícil evaluar todas las desventajas que podría presentar.
6. *Simulación:* se basa en la reproducción de las características necesarias para desarrollar una tarea específica (conocimiento, habilidades, etc.). Permite aumentar y disminuir el tiempo de ejecución de la tarea, o repetirla varias veces de acuerdo con las necesidades de los individuos. Tiene la ventaja de posibilitar que el empleado reconozca de manera gradual las necesidades reales del puesto; su desventaja radica en que los participantes saben que la situación que están enfrentando no es real, por lo que su conducta en relación con ella podría variar bastante en el contexto cotidiano.
7. *Dramatización:* se dirige a un grupo de personas, y es básicamente un método que tiende a trabajar sus habilidades de interrelación (una de las más difíciles de abordar). Consiste en presentar situaciones reales o imaginarias, para escenificarlas y luego realizar un debate para analizar los hechos, sus causas y consecuencias. Una de sus ventajas estriba en que los participantes asumen un rol muy activo, poniéndose en el lugar de los otros.

En el gráfico siguiente se establece cuál es el público objetivo de cada una de estas variantes de capacitación fuera del lugar de trabajo y, por lo tanto, su ámbito de aplicación.

| Tipo de capacitación | Dirigido a |
|---|---|
| Lecciones. | Grupo de participantes. |
| Material audiovisual. | Grupo de participantes. |
| Seminarios. | Grupo de participantes. |
| Instrucción programada. | Un individuo. |
| Instrucción asistida por computadora. | Un individuo. |
| Simulación. | Tanto a un individuo como a un grupo. |
| Dramatización. | Grupo de participantes. |

A la hora de elegir qué método utilizar, lo importante es considerar tanto las características (intereses, motivaciones, inquietudes, etc.) individuales como las necesidades reales y concretas de la organización, sin descuidar las exigencias del entorno organizacional. No se debe escoger un método simplemente porque "está de moda", ya que se corre el riesgo de que no coincida con lo que la organización necesita, y de que se invierta dinero y tiempo en algo que no resultará de ayuda para mejorar la eficiencia y el rendimiento de la organización, cuando es eso en definitiva lo que persigue cualquier iniciativa de capacitación.

## EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Por *desempeño* se entiende el comportamiento que presentan los individuos en el desarrollo de sus actividades laborales, es decir, aquello que hacen y que los demás perciben como su aporte a la consecución de cada uno de los objetivos organizacionales.

Por su parte, la *evaluación del desempeño* se realiza para establecer si todos los integrantes de la organización realizan su trabajo de la mejor manera posible, y si esto es suficiente para asegurar el logro de los objetivos organizacionales propuestos.

En un nivel más profundo, lo que se busca con esta evaluación es contribuir al desarrollo personal y profesional de los integrantes de la organización, mejorar los resultados organizacionales, y determinar cómo se puede aprovechar de la mejor manera posible los recursos humanos disponibles. Adicionalmente, Alles sostiene que las evaluaciones de desempeño son necesarias para:

- Tomar decisiones sobre promociones y remuneración.
- Reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo.
- Brindar retroalimentación a la fuerza laboral respecto de su desempeño; en este sentido, es oportuno señalar que casi todas las personas necesitan y esperan esa retroalimentación, pues es a partir de ella que pueden saber si deben modificar su comportamiento.[12]

### Qué debe evaluarse

Es preciso que la evaluación de desempeño siempre tome en consideración el perfil del puesto, esto es, que evalúe la conducta del empleado en función de lo que se espera de él. En otras palabras, debe medir la relación de la persona con la manera de realizar su trabajo, y analizar si está cumpliendo con lo que se espera de ella.

Para llevar adelante la evaluación es necesario:

- Contar con una herramienta de evaluación apropiada (en la mayoría de los casos se trata de cuestionarios, mismos que deben incluir instructivos).
- Capacitar con anticipación a los evaluadores respecto de los temas a estimar, los métodos para llevar a cabo su labor, y las técnicas que usarán, todo esto con el propósito de que realicen una valoración justa y objetiva de los empleados, pues de ello dependerá el éxito o fracaso de la evaluación.
- Definir las características del puesto a evaluar, ya que tanto el evaluador como el evaluado deben tener claros los conceptos que se tomarán como base de la evaluación.

### Quién y cómo lleva a cabo la evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño puede ser realizada por:

- Un superior.
- Los compañeros de trabajo: cada uno de los integrantes de un grupo evalúa el desempeño de los demás.

[12] Alles, M., *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias*. cit. p. 384.

- Uno mismo (autoevaluación): cada empleado es responsable de evaluar su propio trabajo y rendimiento.

Toda evaluación del desempeño debe finalizar con la retroalimentación de la información recopilada a partir de ella, misma que se dará mediante una entrevista en la que el supervisor transmite al empleado cuál fue el resultado.

Muchinsky señala que esta entrevista tiene dos objetivos básicos: "El primero es revisar las principales responsabilidades del puesto de trabajo y cuán bien ha cumplido con ellas el empleado. El segundo objetivo es la planeación del futuro, o sea identificar los objetivos que el empleado tratará de cumplir antes de la siguiente revisión. Tanto el empleado como el superior deben intervenir en el establecimiento de los objetivos".[13]

Entonces, el propósito que persigue la retroalimentación es brindar información a cada empleado acerca de su trabajo y de la manera en que lo realiza, motivándolo al mismo tiempo para que pueda mejorar los aspectos en los que su desempeño sea más débil.

[13] Muchinsky, P., *Psicología aplicada al trabajo*. cit. p. 230.

## RESUMEN

En el presente capítulo hemos abordado temas relacionados con los recursos humanos de las organizaciones, como son:

- La forma de allegarse el personal necesario para el correcto funcionamiento de la empresa y el logro de los objetivos organizacionales.
- La capacitación dentro y fuera del lugar de trabajo, como medio para brindar a los empleados la oportunidad de aprender nuevas tareas y adquirir habilidades distintas de las que ya poseen.
- La evaluación del desempeño, como forma de asegurarse de que las tareas realizadas por los integrantes de la organización realmente contribuyen al propósito que ésta persigue.

El área de recursos humanos de la organización tendrá, entre otras responsabilidades, las siguientes: escoger a la persona mejor preparada para desempeñar las funciones de cada cargo; ocuparse de motivar a los empleados, y crear un compromiso de parte de éstos hacia el trabajo; controlar la rotación de los individuos dentro de la organización; capacitar al personal de acuerdo con las necesidades individuales y organizacionales.

La selección de personal representa la forma de conseguir recursos humanos para la organización, y la capacitación consiste en brindar a los empleados la posibilidad de adquirir nuevas habilidades específicas que los preparen para enfrentar los desafíos de un mundo laboral cada vez más competitivo.

## PREGUNTAS DE REPASO

1. ¿Cómo definiría la actividad de reclutamiento?
2. ¿Qué es *outsourcing* y en qué casos se utiliza?
3. ¿En qué consiste el proceso de selección de personal?
4. ¿Cómo se lleva a cabo la selección de personal?
5. ¿Qué es la capacitación?
6. ¿Cuáles son los métodos de capacitación que pueden utilizarse?
7. ¿En qué consiste la evaluación del desempeño, y para qué sirve?

# CASO PRÁCTICO

En una empresa de seguros que ofrece una amplia variedad de servicios, cierto gerente de cuenta (alto ejecutivo que maneja cuentas de seguros de empresas globales) se jubila, dejando vacante su puesto. La empresa lo quiere cubrir con un vendedor de seguros *senior* que debe ser capacitado para cumplir su nueva función. Asimismo el puesto que ocupaba el vendedor será cubierto por un vendedor telefónico de la aseguradora, quien también necesita capacitación. Por último, el puesto de vendedor telefónico vacante será cubierto por un becario quien también debe recibir capacitación para la nueva tarea.

## AUTOEVALUACIÓN

1. ¿Qué modelo de capacitación debería usarse en cada caso? ¿Por qué?
2. Identifique las dificultades que pueden presentarse en la capacitación.
3. ¿Considera que la empresa debió haber recurrido a una fuente externa para cubrir alguno de los puestos? Justifique su respuesta.

# BIBLIOGRAFÍA


- Albajari, V., Mames, S., *La evaluación psicológica en selección de personal. Perfiles más frecuentes y técnicas más utilizadas.* Paidós, Buenos Aires, 2008.
- Alles, M., *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias*, Ediciones Granica. Buenos Aires, 2005.
- Bleger, J., *Temas de psicología (entrevista y grupos)*. Ediciones Nueva Visión, Buenos Aires, 1980.
- D`Alfonso, P., *Símbolos e inconsciente personal. El Wartegg proyectivo*. El Ateneo, Buenos Aires, 1988.
- Davis, K., Newstrom, J., *Comportamiento humano en el trabajo*. McGraw-Hill, México, 2003.
- Frank de Verthelyi, R., *Temas en evaluación psicológica*. Lugar Editorial, Buenos Aires, 1989.
- Furnham, A., *Psicología Organizacional*. Oxford, México, 2001.
- Gay de Wojtuñ, M.C., *Nuevas aportaciones clínicas al test de Bender*. Centro editor argentino, Buenos Aires, 1979.
- Grados, J., *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal*. Manual Moderno, México, 2003.
- Hammer, E., *Test proyectivos gráficos*. Paidós, Buenos Aires, 1997.
- Leal Millán, A., Alfaro de Prado Sagrera, A., Rodríguez Félix, L., Román Onsalo, M., *El factor humano en las relaciones laborales. Manual de dirección y gestión*. Ediciones Pirámide, Madrid, 1999.
- Muchinsky, P., *Psicología aplicada al trabajo*, Thomson Learning. México, 2002.
- Thomas, A., Vidal, M., *Psicología del trabajo. Análisis teórico-práctico. Aspectos legales y periciales.* Ad-Hoc, Buenos Aires.
- Zdunic, A., *El test de Zulliger en la evaluación de personal. Aportes del Sistema Comprehensivo de* Exner. Paidós, Buenos Aires, 1999.

5

# Motivación de las personas en las organizaciones

OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

Ubicar la motivación como concepto central en el comportamiento organizacional.

Comprender las distintas teorías de la motivación, y desarrollar una visión crítica de las mismas.

Vincular la motivación con la cultura organizacional.

Comprender el proceso de motivación, y familiarizarse con el manejo de motivadores.

INTRODUCCIÓN

En este capítulo desarrollaremos el tema de la motivación de las personas, las expectativas de los empleados y el contrato psicológico que se establece entre éstos y la organización a que pertenecen.

Nuestro análisis parte de que el abordaje psico-sociológico del comportamiento organizacional considera que éste es resultante de la interacción de factores individuales y contextuales. Al mismo tiempo, ese intercambio se manifiesta como causa y estímulo del comportamiento intraorganizacional de los miembros de la empresa, quienes a su vez incorporan actitudes y valores de la cultura organizacional a su propio bagaje.

A lo largo de las páginas siguientes examinaremos las distintas teorías que se han formulado en torno de la motivación humana en las organizaciones:

- Los estudios de Hawthorne.
- La jerarquía de las necesidades (Maslow).
- La teoría ERG (Alderfer).
- La teoría de los dos factores (Herzberg).
- El modelo contingente de motivación (Vroom).
- La teoría de la motivación con base en las necesidades (McClelland).
- La teoría de la expectativa (Lawler III).
- La teoría de las metas.
- La teoría de los objetivos estratégicos.

Antes de iniciar el examen de la motivación organizacional, es necesario tener claro que todo modelo utilizado para evaluarla o impulsarla tiene supuestos subyacentes acerca de la naturaleza humana. Asimismo hay que tomar en cuenta que todos los individuos que ingresan a una organización cuentan con ciertas expectativas, y que ésta las tiene también respecto de sus empleados, sean antiguos o recién incorporados.

Lo más probable es que tales expectativas no estén estipuladas por escrito, pero sin duda se desarrollarán mientras el vínculo permanezca, estableciendo lo que se conoce como *contrato psicológico*, tema central para explicar la motivación y el comportamiento de los individuos en la organización, y el trato que ésta depara a sus integrantes.

Desde el punto de vista situacional y de desarrollo humano, la motivación se refiere a los objetivos y valores más inmediatos que la persona tiene en relación con su trabajo, mismos que pueden estar o no íntimamente ligados a las necesidades sociales o biológicas aprendidas, y que varían de manera notable de un individuo a otro según la edad, la etapa de desarrollo y la interacción que establece con distintos grupos o equipos de la organización en que interviene.

Algunas teorías modernas –como la llamada ruta-meta (*path-goal*) o la de expectativas– postulan sobre todo que el comportamiento de los empleados está en función del valor que éstos le dan a un resultado determinado (por ejemplo, el dinero, la responsabilidad, el logro, etc.), y del tipo de retroalimentación que se espera de la organización.

Al mismo tiempo, y desde un punto de vista instrumental, Argyris y otros investigadores han argumentado que conformarse con bajos niveles de motivación es un despilfarro del potencial de las personas, algo en lo que muy pocas organizaciones pueden darse el lujo de incurrir. Por el contrario, en un mundo tan complejo y tan competitivo, para la organización debe ser esencial asegurar la participación entusiasta de todos sus empleados, de manera que se pueda aumentar la productividad y creatividad a largo plazo.

## LA MOTIVACIÓN HUMANA

No es fácil definir este concepto. De manera amplia, el término *motivo* se refiere a aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera, o que origina una propensión hacia un comportamiento específico. Este impulso a actuar puede ser provocado por un estímulo externo (proveniente del entorno) o ser generado internamente, a partir de los procesos mentales del individuo. Desde esta última perspectiva, el concepto *motivación* se asocia con el sistema de cognición de las personas, en el cual está involucrada la representación de lo que éstas saben de sí mismas y del ambiente que las rodea.

Los actos del ser humano son guiados por sus conocimientos y emociones; por lo que piensan, saben, prevén y sienten; por su actividad consciente e inconsciente. Actuar de ésta o de aquella manera tiene relación con las motivaciones personales. En consecuencia, para responder qué es la motivación debe apelarse a los conceptos de fuerzas activas e impulsoras (deseo y rechazo). Por ejemplo: el individuo desea poder y estatus, y rechaza el aislamiento social y las amenazas a su autoestima. Por su parte, el análisis motivacional especifica que la motivación es una meta determinada, en cuya consecución el ser humano gasta energías.

Como las personas son diferentes, las necesidades varían en cada individuo, produciendo diversos patrones de comportamiento. De igual manera, los valores sociales y la capacidad individual para alcanzar los objetivos también son diferentes. Además, las necesidades, los valores sociales y las capacidades varían con el tiempo en cada individuo.

A pesar de estas diferencias, el proceso que dinamiza el conocimiento es semejante en todas las personas. Cabe decir que, a pesar de que los patrones de comportamiento varían, el proceso que los origina es básicamente el mismo. Por ello existen tres premisas que participan de manera activa en la definición del comportamiento humano:

1. El comportamiento es causado: se origina en estímulos internos o externos.
2. El comportamiento es motivado: todo comportamiento incluye una finalidad, está dirigido u orientado hacia algún objetivo, consciente o inconsciente.
3. El comportamiento está orientado hacia objetivos: siempre existe un impulso, un deseo, una necesidad o una tendencia como expresiones que sirven para indicar los motivos del comportamiento.

## Ciclo motivacional

El *ciclo motivacional* se refiere al conjunto de etapas que constituyen el proceso de motivación de los individuos. Comienza cuando surge una necesidad, fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. Cada vez que aparece una necesidad, ésta rompe el equilibrio existente y produce un estado de tensión, insatisfacción, inconformismo y desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción que permita descargar la tensión, liberándolo de la inconformidad y el desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo satisface la necesidad y descarga la tensión provocada por ella, con lo cual el organismo recupera su estado de equilibrio. A medida que el ciclo se repite, el aprendizaje derivado del proceso hace que los comportamientos se vuelvan más eficaces para la satisfacción de ciertas necesidades.

Sin embargo, en ocasiones la necesidad no puede satisfacerse en el ciclo motivacional, lo cual suele originar frustración o búsqueda de compensación (transferencia de las expectativas de satisfacción hacia otro objeto, persona o situación). Cuando se presenta la frustración, la tensión que provoca el surgimiento de la necesidad encuentra una barrera u obstáculo que impide su liberación. La tensión reprimida busca entonces una vía indirecta de salida, activando conductas psicológicas diversas (agresividad, descontento, apatía, indiferencia, depresión, etc.), o respuestas fisiológicas (insomnio, repercusiones cardiacas, respiratorias, digestivas, abdominales, dolor de cabeza, etcétera).

En algunos casos, aun cuando la necesidad quede insatisfecha no existe frustración, porque puede transferirse o compensarse. Esto se verifica cuando la satisfacción de otra necesidad logra reducir o calmar la intensidad de una necesidad no satisfecha. Un ejemplo sería cuando en vez de un ascenso se obtiene un buen aumento de salario.

La satisfacción de algunas necesidades es transitoria y pasajera; de hecho, la motivación humana en general es cíclica. Desde este punto de vista, el comportamiento representa un proceso de solución de problemas y satisfacción de necesidades.

## Complejidad de la motivación

Las motivaciones de las personas pueden ser complejas y con frecuencia contradictorias. Un individuo podría sentirse motivado por el deseo de obtener bienes y servicios económicos, aun cuando éstos carezcan de coherencia con sus necesidades reales.

Por otro lado, los *motivadores* son elementos que inducen a una persona a actuar de una manera u otra. Mientras que las motivaciones reflejan deseos, los motivadores son las recompensas o incentivos identificados que agudizan el impulso de satisfacer esos deseos. También son los medios a través de los cuales es posible conciliar necesidades opuestas o destacar una necesidad para darle prioridad sobre otras.

Los motivadores influyen de manera decisiva en el comportamiento de las personas, constituyendo el factor determinante de sus acciones. En consecuencia, resulta evidente que en cualquier organización los administradores deben preocuparse por los motivadores y ser creativos en su uso, teniendo en consideración que con frecuencia las personas pueden satisfacer sus deseos de diversas formas.

### Diferencia entre motivación y satisfacción

La motivación se relaciona con el impulso y el esfuerzo realizado por satisfacer un deseo o una meta. En cambio, la satisfacción se refiere al placer que experimenta el individuo cuando satisface un deseo. Por lo tanto, desde un punto de vista administrativo, las personas podrían tener una alta satisfacción en el empleo pero un bajo nivel de motivación por el mismo, o viceversa.

## PERSPECTIVA SOCIOLÓGICO-SITUACIONAL

### La motivación en contexto

Por definición los seres humanos se desenvuelven en algún tipo de entorno, sobre la base de percepciones colectivas y a partir de los supuestos y expectativas que tienen respecto de ese contexto. Con el tiempo van moviéndose de una circunstancia a otra, y la forma en que reaccionan y las motivaciones que prefieren dependen de cómo definen y estructuran ese escenario, lo cual ocurre mediante la socialización, proceso a través del cual el sujeto aprende a definir o considerar un determinado aspecto de su situación.

Bajo esta perspectiva, si una organización introduce un sistema de incentivos económicos individuales para incrementar la producción y ésta no mejora, el problema puede ser que los trabajadores están definiendo la situación en términos como los siguientes: si se trabaja un poco más, uno podría quedar a merced de posibles sanciones del propio grupo de trabajo; si el incentivo es para el grupo, el control grupal funcionará a la inversa y aumentará la productividad. Se ha actuado sobre la situación tal como la define el integrante de la misma. De lo contrario, es probable que el trabajador eficiente se vaya a otra organización, quizás a cambio de una mejor paga.

El orgullo y la dignidad son dos sentimientos muy fuertes; el deseo de mantener la dignidad o de no perder el respeto de los demás pueden ser motivadores más poderosos que las necesidades de poder, logro, seguridad, etc. Por ejemplo, una compañía podría gastar una cantidad de dinero para tratar de cubrir el error cometido por una persona y proteger así sus sentimientos, es decir tratar de que no se le pierda el respeto. Sociólogos y psicólogos han observado que esta motivación es importante, porque si no podemos confiar en que otras personas puedan proteger nuestra dignidad, la inseguridad reinaría en todo el orden social. Para sentirse seguro en relación con otras personas, debemos poder confiar en que ellas no se aprovecharán de nuestras debilidades, y demostrarles –en reciprocidad– que pueden confiar en nosotros.

Lo más importante es que no se puede entender que tipo de dichos, acciones o acontecimientos amenazan la dignidad de una persona sin tomar una perspectiva sociológico-situacional, sin estudiar las normas y valores de la gente que conforma el grupo que se está observando.

### La perspectiva de desarrollo

La perspectiva de desarrollo es sólo una extensión de la perspectiva sociológico-situacional, basada en el hecho de que las necesidades, las motivaciones, los valores y las normas

cambian en función de las modificaciones sociales, así como del crecimiento y el desarrollo del individuo.

Uno de los grandes problemas que se presentan al estudiar científicamente el comportamiento humano estriba en la imposibilidad de distinguir con facilidad entre los factores que permanecen estables y aquellos que tienen posibilidades de ampliarse y cambiar.

### La perspectiva organizacional

Entre los factores situacionales que más determinan los patrones de motivación está el contexto organizacional de la conducta. Factores tales como el tratamiento que da la organización al trabajador, el tipo de normas y valores que operan en ella, los estilos de autoridad y ejercicio de poder que se aceptan, y otros que sería largo enumerar, afectan las acciones de sus integrantes y la clase de motivación que los hace funcionar.

## LA COMPLEJIDAD DE LA NATURALEZA HUMANA

Según Schein, los supuestos complejos de la naturaleza humana se basan en que:

1. "Las necesidades humanas se pueden clasificar en muchas categorías y varían de acuerdo a las etapas de desarrollo y a la situación total de la vida de una persona. Estas necesidades y motivaciones tienen relativa importancia para cada persona, creando una especie de jerarquía que varía también según la persona, la situación o la ocasión".
2. "Es necesario saber a qué nivel se quiere lograr la comprensión de la motivación humana porque las necesidades y las motivaciones actúan entre sí y se combinan en patrones complejos de motivación, valores y propósitos".
3. "El patrón de motivaciones y propósitos de una persona en una etapa determinada de desarrollo o de la vida (reflejada por ejemplo, en el contrato psicológico que haya establecido con la organización) es el resultado de una secuencia compleja de interacciones entre las necesidades iniciales y la experiencia organizacional".
4. "Una persona determinada puede expresar necesidades diferentes en diferentes organizaciones o en diferentes partes de una misma organización".
5. "La gente se puede comprometer productivamente con una organización por varios y diferentes motivos. La satisfacción del individuo y la eficiencia de la organización dependen sólo en parte de la naturaleza de esa motivación. La naturaleza de la tarea, la habilidad y experiencia del trabajador, los compañeros de trabajo, etc., son factores que interactúan para producir un cierto patrón de sentimientos y de trabajo".
6. "No existe una estrategia gerencial que sirva para todo el mundo".[1]

### La motivación y el contrato psicológico

Siguiendo las opiniones de Schein, que la gente trabaje de manera eficiente, genere compromiso, lealtad y entusiasmo por la organización y sus objetivos, y se sienta satisfecha de su trabajo, depende en gran parte de dos condiciones:

> "La medida en que se compaginen las expectativas del individuo en relación a lo que la organización le puede dar y a lo que él le puede dar a la organización a cambio y las expectativas que la organización tiene de lo que puede dar y de lo que puede recibir a cambio".
>
> "La naturaleza de lo que en realidad se intercambia".[2]

Como ya mencionó, las necesidades del individuo y de la organización cambian con el tiempo, lo cual hace que se den episodios repetidos de socialización que responsan a las

[1] Schein, E., *Psicología de la organización*, Prentice-Hall, México, 1982.

[2] *Ibídem*.

nuevas normas organizacionales. Podría pensarse que estas normas son obligatorias, en el sentido de que su aceptación es requisito de afiliación continua a la organización, mientras que otras son periféricas, ya que es deseable pero no esencial que el individuo las acepte.

En la tabla siguiente se explica cómo la adaptación del individuo a la organización puede concebirse en función de su aceptación o rechazo de las normas obligatorias y/o periféricas:

| Normas obligatorias | Normas periféricas | Actitud del individuo hacia la organización |
|---|---|---|
| Acepta | Acepta | Conformidad: el individuo trata de encajar completamente en la organización. |
| Rechaza | Acepta | Rebelión subversiva: la persona oculta su propia rebeldía. |
| Rechaza | Rechaza | Rebelión abierta: conlleva la pérdida voluntaria o involuntaria de la afiliación. |
| Acepta | Rechaza | Individualismo creativo: el individuo muestra preocupación por las metas básicas de la organización y contribuye a lograrlas. |

La necesidad que la gente tiene de conformarse, rebelarse o innovar sufre modificaciones a lo largo de la carrera profesional, y está relacionada de manera muy compleja con el sistema de motivación.

### Multiplicidad de roles

Las personas desempeñan múltiples roles en la sociedad. Son miembros de sistemas sociales con organizaciones simples (la familia), o complejas (por ejemplo, escuelas, iglesias, clubes, sindicatos); también pueden pertenecer a más de una organización (digamos, en el caso de tener más de un empleo). Los administradores y los individuos a quienes dirigen son miembros interactuantes de un amplio sistema social. Por lo tanto, deben comprender los roles asumidos por cada uno de ellos, su individualidad en tantos sujetos, sus personalidades, y la complejidad de sus motivaciones y motivadores.

### Importancia de desarrollar las competencias de los integrantes de los equipos de trabajo

Además de asumir diferentes roles, las personas también son distintas entre sí. En consecuencia, es preciso que las empresas desarrollen reglas, procedimientos y programas de trabajo bajo el supuesto de que cada individuo tiene sus propias particularidades. Sólo así logrará potenciar el desarrollo de las competencias (conocimientos, actitudes, aptitudes, habilidades) de sus integrantes, y asignar la responsabilidad de las tareas según dichas competencias. En la complejidad está la riqueza, la creatividad y la productividad organizacional. La distribución en equipos de trabajo amalgama productiva y creativamente esta riqueza; a su vez, los grupos y equipos pueden ser importantes factores de contención, motivación y desarrollo del ambiente de trabajo organizacional.

## DIFERENTES TEORÍAS SOBRE MOTIVACIÓN

### Los estudios de Hawthorne

A finales de la década de 1920, en un entorno en donde la administración se enfocaba sobre todo como un simple proceso de dirigir y controlar a los trabajadores en su ambiente laboral, una serie de estudios comenzaron a plantear el problema de la motivación en el trabajo y la relación entre los individuos y los grupos.

El disparador de esta nueva perspectiva administrativa fueron los conocidos estudios de Hawthorne, realizados por el psicólogo Elton Mayo en la planta de Chicago de la Western Electric Company entre 1927 y 1932. Mayo y sus colaboradores descubrieron que, bajo determinadas circunstancias, los incentivos en materia de descanso, incrementos salariales y mejora de las condiciones laborales de índole general, resultan menos importantes para incrementar la productividad que motivar a los empleados procurando satisfacer necesidades sociales como mantener su moral en alto, estimular las interrelaciones satisfactorias con los demás miembros de su grupo de trabajo, brindarles asesoría y conservar abiertas las vías de comunicación con ellos. Este fenómeno, basado en la atención que se brinda al individuo para aumentar su productividad, en la actualidad se conoce como "efecto Hawthorne".

A partir de entonces empezó a dársele más importancia al trabajo como una actividad grupal que ocupa una buena parte de la vida social de los adultos. De hecho, hoy sabemos que para el trabajador resulta fundamental ser reconocido socialmente y pertenecer a un grupo determinado. Desde ese punto de vista, las demandas y quejas que el personal presenta no son siempre objetivas; por el contrario, suelen ser manifestaciones de problemas que no están de manera estricta relacionados con esos síntomas.

Por otro lado, los grupos informales desarrollan sus propias normas de conducta en lo productivo y en lo social. Así, resulta inútil intentar modificar los comportamientos de sus integrantes, porque muchas veces las sanciones sociales (es decir, el control sociológico negativo) que el grupo impone a quienes transgreden sus pautas operan con mayor fuerza que los estímulos o sanciones determinados por la organización.

Esta corriente de las relaciones humanas tomó en consideración por primera vez el conflicto existente entre los objetivos organizacionales y los propósitos particulares de sus miembros, y buscó solucionarlo mediante el buen trato y la participación activa.

## La jerarquía de necesidades de Maslow

Este modelo de gestión motivacional surgió a mediados del siglo XX, como una nueva teoría basada en la idea de que los seres humanos, al igual que cualquier otro organismo biológico, trabajan con más eficacia cuando sus necesidades están satisfechas.

Más tarde y a partir de dicho modelo surgieron los conceptos de trabajo enriquecido y trabajo ampliado (*job enrichment* y *job enlargement*) que, en combinación con un estilo de dirección más participativo, democrático y centrado en el empleado, dio alternativas al estrecho, autoritario y deshumanizador trabajo generado por la dirección científica y la teoría clásica de la dirección.

La teoría de Maslow sugería un repertorio completo de medios por los que los trabajadores podrían motivarse a todos los niveles, sin que los empresarios debieran pagar por ello más dinero. En la actualidad, la doble atención a los aspectos humanos y técnicos de la organización se refleja en una mejor comprensión de las organizaciones como "sistemas sociotécnicos". Pero, ¿cuáles fueron sus antecedentes?

Después de la segunda guerra mundial la tecnología emergente prometió incrementar la eficiencia, pero trajo consigo todos los problemas sociales asociados a la fábrica moderna, agravados muchas veces por las peores condiciones físicas. La solución de estos problemas se basó en encontrar un medio para reconvertir las necesidades humanas y la eficiencia técnica.

Maslow concibió esta con base en el hecho de que el hombre es una criatura cuyas necesidades varían a lo largo de la vida. A medida que el hombre satisface sus necesidades básicas, otras más sofisticadas ocupan el predominio y determinan sus comportamientos. De acuerdo con Maslow las necesidades humanas se jerarquizan como sigue:

### *Necesidades primarias*

a) Necesidades fisiológicas (aire, comida, reposo, abrigo, etcétera).
b) Necesidades de seguridad (protección contra el peligro o las privaciones).

## *Necesidades secundarias*

c) Necesidades sociales (amistad, pertenencia a grupos, etcétera).
d) Necesidades de estima (reputación, reconocimiento, respeto por uno mismo, amor, etcétera).
e) Necesidades a autorrealización (realización del potencial, utilización de los talentos individuales, etcétera).

A medida que las necesidades de cada nivel van siendo satisfechas, las del siguiente adquieren importancia. Sin embargo, la satisfacción de las necesidades de realización produce, por su propia naturaleza, una intensificación y diversificación de las necesidades de "realización de la personalidad".

La jerarquía de necesidades no es necesariamente idéntica para todos los individuos; pueden encontrarse inversiones en el orden de los niveles, sobre todo en la parte media de la jerarquía.

Maslow consideró que la mayoría de las personas que conforman las sociedades con alto nivel de vida tiene a menudo satisfechas sus necesidades de los tres primeros niveles, sin gran esfuerzo y sin mucho efecto motivacional. Por otro lado, el ser humano nace con ciertas necesidades fisiológicas, como el hambre, la sed y el sexo. Estas necesidades primarias requieren un ciclo motivacional relativamente rápido, pero si alguna deja de satisfacerse durante mucho tiempo se vuelve imperativa, neutralizando el efecto de las necesidades más complejas.

Para ilustrar su jerarquía de necesidades, Maslow creó una configuración piramidal en donde las necesidades prioritarias están en la base y las de menos prioridad en la cúspide:

Para comprender a fondo las implicaciones de la jerarquía de las necesidades, es preciso tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Sólo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento y lo encaminan hacia el logro de objetivos individuales.
- Al principio de su vida el comportamiento del individuo gira en torno de la satisfacción cíclica de las necesidades fisiológicas, que son innatas o hereditarias.
- A partir de cierta edad el individuo comienza a tener nuevos patrones de necesidades, alcanzando el nivel de seguridad. Las necesidades fisiológicas y de seguridad constituyen los niveles primarios, y tienen que ver con la conservación personal del sujeto.
- En la medida que se satisfacen las necesidades primarias, aparecen lenta y gradualmente necesidades más complejas: sociales, de estima y de autorrealización. Las necesidades de estima son complementarias de las necesidades sociales, en tanto que las de autorrealización lo son de las de estima. Estos niveles se alcanzan sólo cuando las necesidades de los niveles más elementales han sido satisfechas, y no surgen en todos los individuos.
- Diversas necesidades concomitantes influyen en el individuo de manera simultánea; sin embargo, las más elevadas predominan frente a las más bajas.

A pesar de la amplia aceptación que recibió durante mucho tiempo la teoría de la jerarquía de las necesidades, a lo largo de los últimos decenios no han faltado críticas, algunas de las cuales se citan a continuación.

- Las personas de diferentes organizaciones o países tienen distintas creencias.
- Las necesidades que impone la realidad se superponen, por lo que una necesidad en particular puede pertenecer a diferentes categorías de la jerarquía, o incluso a todas.
- Esta teoría es estática. Las necesidades cambian con el paso del tiempo, en diferentes situaciones y cuando las personas hacen comparaciones sobre su satisfacción y la de los demás.

Como elemento positivo debe concluirse que la organización debe permitir el desarrollo de las personas en la jerarquía, lo cual motivará el desempeño, el liderazgo, el aprendizaje y la creatividad.

## Teoría ERG de Alderfer

Se trata de una reformulación y actualización de la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow. El acrónimo ERG corresponde a las siglas en inglés para necesidades de existencia, de relación y de crecimiento (***e****xistence,* ***r****elatedness,* ***g****rowth*).

Su creador, Clayton P. Alderfer parte de que existen los referidos tres grupos de necesidades centrales. Con la categoría *existencia* se refiere a la satisfacción de los requerimientos básicos de existencia material y de supervivencia, equivalentes al nivel de necesidades fisiológicas y de seguridad en la pirámide de Maslow.

Las necesidades de *relación* son compatibles con las sociales y de autoestima de Maslow, y las de crecimiento con el deseo y la necesidad de desarrollo, superación personal y autorrealización.

De acuerdo con Clayton Aderfer, además es posible combinar varias necesidades al mismo tiempo. En ese caso, si se frustra la satisfacción de una necesidad más alta, aumenta el deseo de satisfacer una de nivel inferior. El investigador evita postular una jerarquía de necesidades al afirmar que las tres pueden operar al unísono. En nuestra América Latina, las necesidades de existencia y relación corren paralelas.

Cabe señalar que esta teoría es más realista que la de Maslow.

## Teoría de los dos factores, de Herzberg

Esta teoría se basa en el entorno externo y en el trabajo del individuo orientado hacia el exterior.

Para Frederick Herzberg la motivación de las personas depende de dos factores:

1. *Factores higiénicos*: son las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja, incluyendo los aspectos físicos y ambientales del trabajo. Los factores higiénicos poseen una capacidad muy limitada para influir en el comportamiento de los trabajadores, reflejan su carácter preventivo y muestran que sólo se destinan a evitar fuentes de insatisfacción en el entorno o amenazas potenciales que puedan romper su equilibrio. Cuando estos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción; cuando son precarios producen insatisfacción y se denominan "factores de insatisfacción". Constituyen el contexto del cargo e incluyen:

   - Condiciones de trabajo y entorno laboral.
   - Políticas de la empresa y de la administración.
   - Relaciones con el supervisor.
   - Salarios.
   - Estabilidad en el cargo.
   - Relaciones con los colegas.
   - Estatus.
   - Seguridad.

2. *Factores motivacionales*: tienen que ver con el contenido, las tareas y los deberes relacionados con el cargo. Producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy por encima de los niveles normales. Involucran sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional, manifiestos en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y tienen bastante significación para el trabajo. Cuando los factores motivacionales son óptimos elevan la satisfacción de modo sustancial; cuando son precarios provocan la pérdida de la satisfacción y se denominan "factores de satisfacción". Constituyen el contenido del cargo en sí, e incluyen:

   - Reconocimiento.
   - Trabajo gratificante.
   - Delegación de la responsabilidad.
   - Libertad de decidir cómo realizar un trabajo.
   - Ascensos.
   - Utilización plena de las habilidades personales.
   - Formulación de objetivos y evaluación relacionada con éstos.
   - Simplificación del cargo.
   - Ampliación o enriquecimiento del cargo (horizontal o verticalmente).
   - Posibilidad de desarrollo de carrera.
   - Capacitación.

Sintetizando, podemos concluir que:

1. La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes que éste conlleva; éstos son los llamados factores motivadores.
2. La insatisfacción en el cargo es función del entorno, de la supervisión, de los colegas y del contexto general; éstos son los llamados factores higiénicos.
3. El *empowerment* o empoderamiento aumenta la satisfacción: para que exista una mayor dosis de motivación en el cargo debe propiciarse el enriquecimiento de las tareas aumentando de manera deliberada la responsabilidad, los objetivos y el desafío de las tareas implícitas en él.
4. En la práctica, esta teoría destaca aquellos factores tradicionalmente olvidados y despreciados por las organizaciones que, en cambio, utilizan otros que producen insatisfacción.
5. Coincide en cierta medida con la teoría de Maslow, en el sentido de que los niveles más elementales de las necesidades humanas tienen desde el punto de vista relativo poco efecto en la motivación cuando el patrón de vida es elevado.

## El modelo contingente de motivación, de Vroom

Las teorías anteriores descansan en la premisa implícita de que existe una mejor manera de motivar a las personas. La evidencia ha demostrado que personas diferentes actúan de manera distinta según la situación en que se encuentren.

Victor H. Vroom desarrolló una teoría de la motivación que reconoce esas diferencias individuales. Su teoría se refiere sólo a la "motivación para producir". De acuerdo con su análisis, existen tres factores que determinan la motivación para producir en cada individuo:

1. Los objetivos individuales: cabe decir, la fuerza de voluntad para alcanzarlos (expectativas).
2. La relación que el individuo percibe entre la productividad y el logro de sus objetivos individuales (recompensas).
3. La capacidad del individuo para influir en su nivel de productividad, en la medida en que cree poder hacerlo (relaciones entre expectativas y recompensas).

Para Vroom una persona puede desear un aumento en la productividad si se presentan tres condiciones:

1. Objetivos personales del individuo: dinero, estabilidad en el cargo, trabajo interesante, aceptación social y reconocimiento.
2. Relación percibida entre consecución de los objetivos y alta productividad.
3. Percepción de su capacidad para influir en la productividad; por ejemplo, si un empleado cree que su esfuerzo no incide en la producción, tenderá a no esforzarse demasiado, y si siente que no es debidamente reconocido tampoco lo hará.

El modelo de Vroom está basado en objetivos intermedios y graduales (medios) que conducen a un objetivo último (fines). De este modo, cuando el individuo busca un resultado intermedio estará procurando los medios para alcanzar los resultados finales.

Esta relación causal entre resultados intermedios y resultado final se denomina instrumentalidad, y se mide mediante valores llamados coeficientes de correlación, que varían de +1.0 a -1.0 si la relación está o no ligada de manera directa a la obtención de los resultados finales. Por ejemplo, si el individuo percibe que no existe relación entre su elevada productividad y el dinero, la instrumentalidad será igual a cero, esto es, la productividad no le sirve para ganar dinero.

El deseo del individuo (valencia) de lograr una elevada productividad está determinado por la suma de la instrumentalidad más las valencias de los resultados finales. La razón de que este mecanismo se denomine "modelo contingente de motivación" radica precisamente en que hace énfasis en las diferencias individuales entre las personas y cargos, y los modos de manifestarlas. La teoría de Vroom se refiere a la motivación y no al comportamiento.

## Teoría de la motivación con base en las necesidades, de McClelland

El teórico de la psicología David McClelland ha contribuido al entendimiento de la motivación al identificar tres tipos de necesidades motivacionales básicas:

- *Necesidad de poder:* las personas con una elevada necesidad de poder sienten gran preocupación por ejercer influencia y control. Por lo general buscan puestos de liderazgo.
- *Necesidad de afiliación:* las personas con un alta necesidad de afiliación obtienen satisfacción al sentirse queridas.
- *Necesidad de logro:* las personas con una gran necesidad de logro tienen un intenso deseo de alcanzar el éxito y un temor equivalente al fracaso.

Desde este punto de vista, las organizaciones de tipo coercitivo tienden a mantener alineados a sus miembros (es el caso, por ejemplo, de un empleado que realiza una tarea rutinaria

de la cual no puede escapar); por otro lado, las organizaciones de tipo autoritario tienden a estar conformadas por miembros calculadores (digamos, empleados que dan más de lo que reciben); por último, las de tipo normativo suelen tener miembros morales (un buen ejemplo sería el de una universidad que quiere mantener la moral de participación de sus profesores).

## Teoría de la expectativa, de Lawler III

Esta teoría de la motivación –desarrollada por los estadounidenses Edward Lawler III y Lyman Porter– se basa en que no sólo el dinero es capaz de estimular el desempeño, sino que también el compañerismo y la dedicación logran hacerlo. Lawler verificó que el escaso poder de motivación que tiene el dinero se debe al empleo incorrecto que se hace de él en casi todas las organizaciones, al mostrar incoherencia en la relación entre éste y el desempeño. Algunas de estas incongruencias son las siguientes:

- Muchos aumentos salariales periódicos y modestos pueden dar la impresión de que los resultados (ganancias) son independientes del desempeño.
- Algunas empresas no establecen distinciones en la evaluación del desempeño para evitar confrontaciones de los gerentes con las personas evaluadas, restringiendo así los problemas en las relaciones.

De lo anterior se concluye que, si se quiere que se le perciba como motivador del aprendizaje y la eficiencia, el dinero debe estar asociado a la competencia y al desempeño.

El enfoque de Porter y Lawler sostiene que los hombres efectúan elecciones en cuanto a las conductas que adoptan en determinadas situaciones, y tienden a inclinarse por aquellas que, desde su punto de vista, traerán como resultado la satisfacción de sus propias necesidades, valorándolas de antemano.

Los factores que determinan la fuerza motivacional asociada a cada una de las conductas posibles son:

- La probabilidad subjetiva de conseguir el nivel de rendimiento que el individuo está tratando de alcanzar: es una perspectiva según la cual el individuo calcula sus posibilidades de triunfar si lo intenta. Se trata de una expectativa basada en la relación *esfuerzo-rendimiento*.
- La probabilidad subjetiva de que se produzcan algunos resultados tras el éxito del proyecto llevado a cabo: en este caso la expectativa se refiere a la relación *rendimiento-resultados*.
- El valor atribuido por el individuo a los resultados que se desprenden de su conducta: el individuo otorga tal o cual valor a cada uno de los resultados que espera conseguir, siempre en función de sus necesidades.

Los resultados pueden provenir de dos fuentes:

- El individuo puede recibirlos del mundo exterior, bajo las formas de bonos o ascensos.
- Es posible que el mismo individuo los genere, experimentando al hacerlo un sentimiento de competencia y orgullo. Se establece así una distinción entre recompensas extrínsecas e intrínsecas.

La fuerza motivacional correspondiente a una conducta dada es mayor en la medida en que:

- El individuo se cree capaz de conseguir lo que se propone.
- El individuo cree poder obtener algunos resultados como consecuencia de su logro.
- El individuo valora los resultados que espera conseguir.

La motivación se concibe aquí como una fuerza que actúa sobre el individuo, manifestándose a través de la intensidad del esfuerzo que realiza para conseguir un determinado nivel de rendimiento. Es necesario, de igual manera, que el individuo tenga las condiciones mínimas de competencia para que su esfuerzo no sea en vano.

- Las personas desean ganar dinero no sólo porque les permite satisfacer necesidades fisiológicas y de seguridad, sino porque les genera las condiciones para satisfacer las necesidades sociales, de estima y de autorrealización. El dinero es un medio, no un fin.
- Las personas creen que su desempeño es posible y necesario para obtener más dinero.

Los economistas y la mayoría de los administradores tienden a ubicar al dinero en un nivel muy alto en la escala de los motivadores, mientras que los científicos de la conducta suelen hacerlo en un nivel bajo. Quizás en realidad se encuentre en un punto intermedio; para determinarlo, sin embargo, hay que tener en cuenta ciertas consideraciones.

En primer lugar, que el dinero es más importante para las personas que tienen necesidades básicas insatisfechas. En segundo, probablemente es cierto que en casi todos los negocios y otros tipos de empresa el dinero se usa como un medio para mantener la organización con el personal adecuado (salario por categoría), y no como un mero motivador. Las empresas buscan que sus salarios y sueldos sean competitivos dentro de su industria y su área geográfica para atraer y conservar personal, pero también necesitan que la masa salarial no afecte su competitividad en una economía globalizada, y esto pone un techo a lo que están dispuestas a retribuir. En última instancia están más condicionadas por la productividad que por la justicia o la motivación.

En tercera instancia, el dinero como motivador tiende a perder importancia debido a la práctica de asegurarse de que los sueldos de los diversos administradores de la compañía sean razonablemente similares. En otras palabras, las organizaciones se preocupan por garantizar que las personas ubicadas en niveles comparables reciban la misma remuneración, en vez de asociar la remuneración a las competencias y al desempeño.

Por último, para que el dinero sea un motivador eficaz, quienes ocupan los diversos puestos deben recibir sueldos y bonos que reflejen su desempeño como equipo y como individuos.

Esta teoría de las expectativas puede resumirse de la siguiente manera: si las personas creen que existe relación entre las diferentes formas de remuneración y el desempeño, el dinero puede ser un excelente motivador. Si a esto se le añade que se premia más el desempeño del equipo y de las jefaturas que el individual, el control sociológico funcionará de manera positiva e incitará a la eficiencia.

## Teorías X y Y

Hacia los años sesenta del siglo XX, el psicólogo estadounidense Douglas McGregor desarrolló una tipología acerca de los supuestos subyacentes de la motivación y el comportamiento humano en el trato de los gerentes respecto de sus empleados:

De acuerdo con su análisis, los cuatro supuestos adoptados por los gerentes –englobados en lo que denominó teoría X– son:

1. A los empleados les disgusta trabajar y siempre que sea posible, buscan evitarlo.
2. Como les disgusta trabajar, deben ser reprimidos, controlados o amenazados con castigos para que lo hagan.
3. Los empleados son renuentes a aceptar responsabilidades, y buscarán que las mismas sean asumidas por la dirección formal.
4. La mayoría de los trabajadores coloca la seguridad por encima de todos los demás factores asociados con el trabajo, y muestran poca ambición.

En contraste con esta visión gerencial negativa acerca de los supuestos subyacentes de los subordinados, McGregor presentó cuatro premisas positivas, mismas que integran la teoría Y:

1. Los empleados perciben el trabajar como algo tan natural como jugar o descansar.
2. Los empleados ejercerán autodirección y autocontrol si están comprometidos con los objetivos.
3. La mayoría de las personas acepta y busca asumir responsabilidades (siendo éste también un gran factor de motivación).

4. La habilidad para la toma de decisiones está ampliamente difundida, y no es sólo una cualidad de los gerentes.

El supuesto motivacional fundamental de la teoría X es que las necesidades más elementales son las que dominan a las personas, y el de la teoría Y es que las predominantes son las más elevadas.

## Teoría de las metas

Esta teoría –formalizada a principios del siglo XX por el psicólogo estadounidense Edwin Locke– sostiene que las metas concretas y difíciles de alcanzar dan mejores resultados en términos de motivación, dado que actúan como estímulos internos. Además, afirma que las personas rinden más cuando reciben retroalimentación sobre el avance que han logrado hacia la consecución de sus metas, porque ésta les ayuda a detectar discrepancias entre lo que han hecho y lo que quieren hacer.

Por otro lado, si se permite que los empleados contribuyan a establecer sus objetivos harán un mayor esfuerzo por cumplirlos. Una gran ventaja de este tipo de participación estriba en que aumenta la posibilidad de aceptación de la meta: si las personas toman parte en su establecimiento, será más probable que la acepten (incluso si es difícil) y se comprometan con ella, lo cual no suele ocurrir cuando el jefe asigna los objetivos de manera arbitraria.

Además de la retroalimentación sobre la actuación y el compromiso con la meta establecida, se ha encontrado que otros factores influyen también en la relación entre los objetivos y el rendimiento: la eficacia personal (es decir, la percepción del individuo respecto de su propia capacidad para alcanzar las metas), el tipo de tareas (las metas grupales generan menos entusiasmo, porque los resultados no dependen de una sola persona), y la cultura nacional (el tipo de valores y motivaciones prevalecientes en el entorno social donde se desenvuelve el individuo).

## Teoría del refuerzo

Esta teoría, basada en las ideas propuestas por el psicólogo estadounidense B. F. Skinner, complementa la teoría de las metas con el reforzamiento positivo, el negativo, el castigo y la extinción. De acuerdo con sus premisas, lo más conveniente es trabajar sobre el entorno en que se desenvuelven los individuos. Desde esta perspectiva, cualquier conducta aprendida se llama "operante", porque opera en el entorno para producir determinadas consecuencias. Los estímulos anuncian –de alguna manera– que mediante ciertos comportamientos se obtendrán determinadas consecuencias.

Los refuerzos positivos y negativos están destinados a acrecentar la frecuencia con que se produce el comportamiento considerado útil, aunque logran su objetivo por vías distintas: el refuerzo positivo es el "premio" que se obtiene por un trabajo bien realizado; en contraste, el refuerzo negativo se da cuando una tarea mal ejecutada o una meta no cumplida encuentran por respuesta una cara de disgusto más o menos permanente, muestras de insatisfacción, una observación o una reprimenda directa.

Por su parte, el castigo y la extinción son métodos de refuerzo destinados a eliminar o reducir la frecuencia con que se produce un comportamiento considerado negativo: el primero lo hace mediante sanciones (por ejemplo, al suspender a un empleado por faltas reiteradas o retardos injustificados, o al expulsar a un alumno cuando se le descubre copiando en un examen). Al respecto es oportuno comentar que, aunque el castigo es una técnica bastante utilizada, acarrea numerosos problemas, como el hecho de que la supresión del comportamiento reprobable es sólo temporal y requiere una supervisión continua. Además, todo castigo genera reacciones emocionales difíciles de controlar, puede conducir a comportamientos rígidos, e incluso suscitar reacciones negativas contra la persona que castiga.

En cuanto a la extinción, se refiere a la falta de refuerzo positivo después de cierto tiempo de haberlo estado otorgando como premio por un comportamiento determinado. La reiterada ausencia de ese premio, incentivo o motivación lleva a la extinción del comportamiento deseado. Por ejemplo, si la pulcritud, la forma de vestir, el uso de un uniforme o de ciertas reglas de vestir en el trabajo dejan de ser reforzados de manera positiva, la informalidad y las preferencias personales suplantarán ese valor.

Los programas de reforzamiento positivo pueden ser continuos (un ejemplo son los premios que reciben los jugadores de fútbol cada vez que triunfan en un partido), intermitentes (como los bonos semestrales que otorgan algunas empresas), o cuando las condiciones (ganancias) lo permiten (bonos por metas cumplidas o presupuestos alcanzados).

Por último, vale la pena mencionar que los encargados de establecer las políticas de motivación en las organizaciones pueden cambiar los refuerzos individuales por grupales con el propósito de reforzar el control sociológico positivo, en lugar de incentivar el control jerárquico.

### Teoría de la equidad

La teoría de la equidad, formulada por el psicólogo conductual Stacey Adams, se fundamenta en el hecho de que en las organizaciones las personas se comparan con otras que ocupan el mismo puesto, rango o categoría, que desempeñan las mismas ocupaciones y tareas, o cuentan con sus mismas competencias, y reclaman por sí o a través de los sindicatos igual remuneración que éstas. La comparación puede darse con homólogos *internos* (pertenecientes a la misma organización), o *externos* (de organizaciones similares en el mercado).

Cuando se genera un desbalance entre lo que el individuo da y recibe de la organización y aquello que aporta y obtiene otro en situación similar, se produce una asimetría que lleva a frustraciones, límites en la colaboración, menor esfuerzo o renuncia y cambio de empleo.

Esto puede observarse bien en organizaciones públicas donde conviven plantas de personal permanente, miembros de la carrera administrativa, contratados, becarios y pasantes que no siempre reciben igual remuneración por igual tarea; la situación es todavía peor cuando alguien con formación o experiencia se ve forzado a instruir a un nuevo elemento que gana más. Estas distorsiones son generadoras de fuertes conflictos, inconformismo, desmotivación e insatisfacción laboral.

En este sentido, Adams afirma que la motivación, el desempeño y la satisfacción de un empleado dependen de su evaluación subjetiva de las relaciones entre su razón de esfuerzo-recompensa y la razón de esfuerzo-recompensa de otros en situaciones parecidas.

### Teoría de los objetivos estratégicos

Para actuar estratégicamente, es necesario pensar de manera acorde. La estrategia es anticiparse en un otorgamiento de sentido (Dassein según Heidegger). Confluyen en él emotividad, intuición, valores, ideologías percepciones y razón.

Las organizaciones, como las personas desarrollan objetivos estratégicos que les otorguen sentido y finalidad y que teleológicamente justifiquen su accionar.

Poco a poco las organizaciones van adquiriendo en su cultura un mapa cognitivo (cómo interpretar el mundo exterior, y un mapa programático (cómo desarrollar su visión y misión en el marco de sus valores).

El sentido de las organizaciones sólo puede desarrollarse en el tiempo y la estrategia ordena las acciones en orden al logro de sus fines.

## DE LA MULTIPLICIDAD DE LOS MOTIVADORES

Debido a la complejidad que implica motivar a individuos con personalidades diversas y en situaciones diferentes, se corre el riesgo de fracasar cuando se aplica un solo motivador, o un grupo de ellos, sin tomar en cuenta las variables correspondientes. La conducta humana es complicada; debe contemplarse como un sistema de variables e interacciones en el que ciertos factores de motivación son elementos más importantes que otros.

### Dependencia de la motivación respecto del entorno de trabajo

Es un hecho que los factores de motivación no existen en el vacío; incluso los deseos e impulsos individuales están condicionados por necesidades fisiológicas. Pero aquello por lo que las personas están dispuestas a luchar también resulta afectado por el clima organizacional en el que operan. En ocasiones el entorno laboral puede cambiar la trayectoria de las motivaciones, y en otras, estimularlas.

### Motivación, liderazgo y administración

La interacción de la motivación y el clima organizacional no sólo pone de relieve lo relacionado con los distintos sistemas de motivación, sino que también destaca las formas en que ésta depende de –y al mismo tiempo influye en– los estilos de liderazgo. Los líderes y los administradores deben responder a las motivaciones de las personas si quieren diseñar un medio para estimularlas a trabajar de buen grado. De igual forma, pueden diseñar un clima que fomente o reduzca la motivación.

No existen generalizaciones simples sobre cómo se desenvuelve la conducta humana en las organizaciones. No obstante, si se puede determinar las condiciones situacionales preexistentes, el tipo de personas que actúan en esas situaciones, las características de la tarea y el entorno dentro del cual se desarrolla ésta, será posible especificar ciertas propuestas o hipótesis de índole conductual.

Por ejemplo, cabe suponer que si se tiene que trabajar con un equipo de personas pertenecientes a una minoría económicamente desfavorecida y con poca experiencia, para motivarlas deberá instituirse un plan de entrenamiento e incentivos económicos muy buenos; en cambio, si se tiene a cargo individuos capacitados, lo mejor será estimularlos mediante el diseño de un equipo de alta tecnología y el ofrecimiento de libertad para actuar, dándoles posibilidad de contar con consultores, ofreciéndoles incentivos económicos justos, y cooperando con ellos para determinar el reglamento en vez de imponérselos.

### Motivación y cultura organizacional

Las teorías que se comentaron en las secciones previas están fuertemente condicionadas por los contextos socioculturales que les dieron origen, y no pueden ser transferidas de uno a otro de manera acrítica. De igual manera, lo que es válido en un país de nuestra América Latina no siempre lo es en otro.

He aquí un par de ejemplos de lo anterior: en algunas naciones de América Latina, donde reina la inseguridad, el miedo al desempleo y a las crisis constantes, la búsqueda de seguridad en la escala de Maslow es un valor más importante que en entornos más estables. Por su parte, el modelo capitalista anglosajón está más orientado al logro que al bienestar general, de manera que en él la autorrealización constituye un valor más determinante que en América Latina, donde los valores comunitarios, de bienestar y de amistad son más relevantes que los logros personales, por lo que en cada caso se requieren motivadores diferentes.

Así, los contextos culturales, nacionales, la personalidad social básica y las subculturas particulares de cada organización determinan en gran medida la aplicación de este tipo de teorías, por lo que se recomienda recolectar evidencias empíricas, estudios de caso, así como antropológicos y culturales de cada uno de ellos.

## SUPUESTOS SUBYACENTES TRAS LA NATURALEZA HUMANA EN LAS ORGANIZACIONES

Para Edgar Schein –especialista en cambio organizacional, de quien ya hicimos mención al principio del capítulo–, el tipo de contrato psicológico que se puede concebir en una organización es el reflejo de un contrato social más amplio que opera en toda la sociedad y que refleja, a su vez, los supuestos sobre los cuales se establecen las bases legítimas de pertenencia y cooperación. Los tres supuestos o conjuntos de supuestos que han tenido mayor influencia en el pensamiento organizacional se explican a continuación.

### Supuestos racionales-económicos

Se derivan de la hipótesis según la cual la gente actúa para aumentar su propio interés. Está sería la razón por la que los empleados se ven motivados esencialmente por el incentivo económico y, en consecuencia, están orientados a las tareas más lucrativas. Desde esta perspectiva, el incentivo económico incrementa la cooperación y colaboración del individuo con la organización.

La participación de utilidades netas para los gerentes, el *goldsharing* de los profesionales, las comisiones para vendedores sobre lo vendido y cobrado, y los premios por el cumplimiento de metas, son algunos de los muchos incentivos económicos que se han diseñado para incrementar la motivación y estimular a los miembros de las organizaciones.

Este punto de vista discrepa con lo afirmado por Schein y Etzioni, en el sentido de que "la organización compra los servicios y la obediencia del empleado con estímulos y asume la obligación de protegerse y proteger al empleado de la parte irracional de su naturaleza, a través de un sistema de autoridad y de control. La autoridad descansa esencialmente en unas oficinas o en unos cargos y se espera que el empleado obedezca las órdenes sin tomar en cuenta la especialidad o de la personalidad misma de la persona que ocupa el cargo. […] Lo que importa primordialmente entonces, es la calidad de la tarea que se realice. La responsabilidad que la administración pueda asumir por los sentimientos y la moral de la gente pasa a un segundo plano. Todo el peso de la responsabilidad del trabajo que realiza la organización recae del todo sobre la gerencia".

Si bien es cierto que esto se da en muchas organizaciones, en las más creativas, las que compiten en la frontera del conocimiento, las líderes por innovación o por dominio de mercados, aquellas que hacen de las personas su principal capital, hoy en día los incentivos tienden a estar asociados de algún modo al éxito de la organización. Para ser efectiva, la gestión estratégica por objetivos requiere distribuir premios cuando se alcanzan las metas organizacionales y de sus subsistemas.

## Supuestos sociales

A partir de los estudios de Elton Mayo –realizados durante la primera mitad del siglo XX– se demostró que, para el trabajador, ser aceptado y tener buenas relaciones con sus compañeros tiene más importancia que el incentivo económico que la organización pueda ofrecerle. La investigación ha demostrado también que muchas veces las personas se resisten a competir con otras. El "perdedor" maneja con facilidad la amenaza que implica competir uniéndose con otros individuos (constatación demostrada no sólo por Mayo, sino también en los estudios efectuados por Eric Trist entre los mineros ingleses).

A medida que se estudiaron otras organizaciones, fue haciéndose más evidente también que las asociaciones informales que se encuentran en casi toda organización afectan profundamente la motivación, el nivel de producción y la calidad del trabajo que cada individuo realiza. Todos estos hallazgos han permitido llegar a conclusiones como las siguientes:

- Las necesidades sociales son el principal motivador de la conducta humana, y las relaciones interpersonales son las que dan origen al sentido de identidad.
- Como resultado de la incorporación de la tarea en equipo, el trabajo ha perdido mucho de su significado intrínseco, mismo que se tiene que buscar ahora en las relaciones sociales que se dan en el grupo de tareas. En la actualidad los empleados son más sensibles a las fuerzas sociales de los grupos que se conforman, que a los incentivos y controles de la empresa. De ahí que los incentivos deban orientarse más al equipo que a la persona.

Un buen ejemplo de la afirmación anterior es la administración pública. El criterio burocrático plantea el contrato de trabajo como un salario, independiente del resultado y del desarrollo de una carrera cuyo principal factor de peso es la permanencia. El trabajador no está motivado; pero si lo estuviera y decidiera colaborar por otros motivos (identificación con el partido gobernante, o valoración de la tarea), en su grupo o entorno de trabajo se produciría un control sociológico burocrático que le diría: "Por lo que cobras no vale la pena colaborar más que lo indispensable". Si, en cambio, el incentivo se le otorgara al equipo, el control sociológico negativo se revertiría por uno positivo.

Por lo tanto, actuar sobre el control grupal y los factores que lo motivan es tanto o más importante que el control jerárquico o la supervisión. Por supuesto, no debe dejarse de prestar atención a las necesidades de las personas que trabajan en la tarea, a su bienestar psicológico y en particular a sus necesidades de aceptación, pertenencia e identidad. Lo fundamental es que la organización reconozca la existencia de necesidades diferentes a las

puramente económicas, y que admita que los incentivos de orden pecuniario pueden tener consecuencias muy distintas para diferentes personas en diversas circunstancias; que no es lo mismo el comportamiento del individuo aislado que cuando está inmerso en un grupo.

Así, el contrato psicológico implicará un compromiso, por parte de la organización, de satisfacer las expectativas personales y grupales de sus empleados. Por su parte, la empresa espera de éstos: colaboración, trabajo eficiente, creatividad y productividad.

### Supuestos de autoactualización y autorrealización

Un conjunto de supuestos nuevos y más complejo sobre la naturaleza humana se empezó a formular a partir de los estudios de la jerarquía de necesidades de Maslow, y en términos de lo que McGregor denominó teoría Y. Con base en ellos podemos afirmar que:

- Las motivaciones humanas caen en una jerarquía de categorías de orden ascendente que incluyen: 1) las necesidades fisiológicas básicas; 2) las necesidades de supervivencia, protección y seguridad; 3) las necesidades sociales y de afiliación; 4) las necesidades de autosatisfacción e importancia; y 5) las necesidades de autoactualización, autoestima y autorrealización, es decir, las que permiten que el ser humano haga uso máximo de sus propios talento y recursos. A medida que se satisfacen las necesidades básicas del individuo, empieza a requerirse la satisfacción de las necesidades de un nivel superior en la escala.
- El individuo puede desarrollar sus competencias en el trabajo, pero para ello debe tener cierta autonomía e independencia que le den oportunidad de adoptar una perspectiva a largo plazo, desarrollar capacidades y habilidades especiales, y tener más flexibilidad para adaptarse a circunstancias cambiantes y nuevos desafíos.
- El autocontrol y la automotivación deben complementarse con el control y la motivación del equipo de trabajo. Para ello debe hacerse el trabajo más interesante mediante la creatividad, el trabajo enriquecido y el trabajo ampliado.
- El modelo de gestión por competencias y objetivos y la integración en equipos de trabajo permiten que los individuos puedan ajustar mejor sus objetivos con los de la organización.

El concepto de autoactualización, dice Schein,[3] hace énfasis en las necesidades de más alto nivel jerárquico, como tener autonomía, enfrentarse a desafíos, crecer y utilizar todo el talento y la capacidad. Se presupone que esta tendencia es innata en todos los seres humanos, pero que sólo se hace evidente cuando pueden satisfacerse las necesidades de más bajo orden jerárquico, como las sociales o las de seguridad. También existe evidencia en el sentido de que la tendencia de autoactualización es un aspecto relevante, tal vez crucial de la conducta gerencial y profesional. No está claro, sin embargo, qué tan importante es este factor para el empleado de más bajo nivel jerárquico, a pesar de que muchos de los problemas que se interpretaron originalmente como ejemplos de necesidades sociales no satisfechas podrían reinterpretarse con facilidad como evidencias de la necesidad insatisfecha de encontrar interés y significado en lo que se hace a todos los niveles de la organización.

En cualquier caso, lo que sí queda fuera de toda duda es que en la teoría de autoactualización el contrato incluye un intercambio de oportunidades para lograr premios intrínsecos (satisfacción del empleado por el trabajo realizado y por poder utilizar su propia capacidad, desarrollar sus conocimientos, así como sus capacidades y aptitudes), y extrínsecos (ascender en la escala de competencias, obtener reconocimientos por cumplir las metas, lograr resultados fijados, por alta calidad del trabajo realizado y por la creatividad demostrada).

## LA MOTIVACIÓN: APLICACIONES

La teoría organizacional ha evolucionado en función de las demandas planteadas a los directivos y colaboradores, lo cual ha obligado a tomar en consideración los términos del

[3] Schein, E., *Psicología de la organización*, op. cit.

contrato psicológico que se plantea entre las personas y las organizaciones, y la concepción de cómo motivar e involucrar a los individuos en las mismas. Esta evolución puede verse con toda claridad en la tabla siguiente, que engloba los cambios más importantes ocurridos en torno de la teoría organizacional y las técnicas de motivación a lo largo del tiempo.

**Evolución del vínculo entre individuo y organización a través de las distintas teorías, enfoques o tecnologías organizacionales**

| Periodos (años) | Tecnologías de gestión | Demandas a los niveles gerenciales | Demandas a los colaboradores | Motivación de los colaboradores |
|---|---|---|---|---|
| 1900 | Administración autoritaria. | Mandar. | Obediencia. | Salario (sustento). |
| 1920 | Administración científica. | Organizar la producción. Supervisar. | Sincronizar tiempos y movimientos en el trabajo humano. | Incentivos. |
| 1950 | Relaciones humanas. | Conducir y motivar. | Desarrollar sus potencialidades específicas. | Reconocimiento. |
| 1960 | Análisis sistémico. | Decidir. | Programar. | Seguridad. |
| 1970 | Análisis contextual. | Planificar marketing. | Tener en cuenta el entorno. | Seguridad social. Organización total. |
| 1980 | Desarrollo organizacional. | Desarrollar. | Creatividad. | Participar. Desarrollo personal. |
| 1990 | Reingeniería. Calidad total. Satisfacción total del cliente. | Organización por procesos que agregan valor. Adaptación al cliente y a los cambios tecnológicos. | Ajustar sus procesos a las necesidades de los clientes y del mercado. | Ser considerado como cliente interno, incentivado y satisfecho. |
| 2000 | Planeación estratégica. Benchmarking. | Interpretar escenarios de cambio permanente. (FODA). Inducir a mejores prácticas. | Flexibilidad ante los cambios. Organización por unidades de objetivos y resultados. Desarrollar mejores prácticas. | Certificación de competencias y del nuevo conocimiento adquirido. |
| 2008 | Organización en redes de trabajo en equipo. Aprendizaje organizacional. Innovación. Creatividad. Calidad total, Seis Sigma. | Conducir la pluralidad y la globalidad. Liderazgo situado. Coaching. Gestión de procesos. | Aprender a trabajar en equipo, a autocontrolarse. Autorresponsabilidad. | Empleabilidad. Remuneración en función de competencias y cumplimiento de metas. Programa de incentivos y participación. |

## Gestión de las competencias y motivación

El modelo de gestión de las competencias de las personas crea un sistema retributivo más justo y motivador, basado en:

- Lo que el empleado es.
- Lo que el empleado hace.
- Lo que el empleado consigue.

En este caso la motivación se basa en suscitar el interés y el compromiso de los empleados con su trabajo, así como en reconocer la capacitación, el perfeccionamiento y los esfuerzos personales por desarrollarse en una carrera profesional, técnica u operativa, beneficiosa tanto para el individuo como para la organización.

## Motivación y participación

Es raro que las personas no se sientan motivadas cuando se les consulta sobre las acciones que les afectan. Después de todo, la participación también representa una forma muy importante de reconocimiento.

Además, la mayoría de las personas que participan de manera directa en una operación tienen conocimientos tanto de los problemas inherentes a ella como de la manera de darles solución. Por consiguiente, si la gerencia plantea una forma correcta de participación de los empleados, conseguirá no sólo mantenerlos motivados, sino también aprovechar su experiencia para el éxito de la empresa.

La participación puede ser *informativa, consultiva* y *decisional*. La primera es necesaria para el buen desempeño de personas y equipos, pues resulta imposible trabajar de manera eficiente si no se cuenta con la información necesaria para ello. Por su parte, la participación consultiva es muy conveniente para evitar errores de implementación, y la decisional logra un mayor involucramiento de las personas.

Otra forma de fomentar la participación consiste en implementar un plan de incentivación basado en resultados, como los programas de paga variable, o los que promueven la distribución de acciones.

## Evaluación de desempeño y motivación

Estos mecanismos de revisión y seguimiento se utilizan para tomar decisiones acerca de la gestión de las personas en las organizaciones: ascensos, transferencias, despidos, determinación de las necesidades de capacitación, etcétera.

Una de las variables a considerar en la evaluación del desempeño es la recompensa por la tarea, tomando en cuenta que ésta no se refiere única ni necesariamente a la retribución monetaria; por el contrario, depende del contrato psicológico y de la curva de satisfacción de necesidades. Cuando no es posible evaluar con claridad lo producido de manera individual, se puede evaluar el comportamiento y la motivación, así como el empeño puesto en la tarea.

## Algunos elementos de diagnóstico en materia de motivación

### *Modelo para identificación de motivadores*

Utilice el formato siguiente para determinar cuáles son sus motivadores o los de la gente que tiene a su cargo. El individuo encuestado deberá leer cada una de las afirmaciones y asignarle un valor, del 1 al 10, según su grado de acuerdo con lo que se asevera.

| AFIRMACIÓN | Puntaje (escala 1 a 10) |
|---|---|
| 1. Busco el permanente perfeccionamiento de mi tarea. | |
| 2. Me gustan los retos, las competencias y los triunfos. | |
| 3. Me encanta hacer amigos en el trabajo. Me preocupan mis compañeros y disfruto de las relaciones informales. | |
| 4. Lo más importante es trabajar en equipo para hacer frente a los desafíos. | |
| 5. Disfruto de organizar, conducir, mandar. | |
| 6. Me importa lo que los demás opinan de mí. | |
| 7. Me gusta que mi supervisor me haga notar mis avances y progresos. | |
| 8. Sólo acepto lo que se me explica, lo fundado, lo basado en argumentos claros. | |
| 9. Me encanta cumplir con mi trabajo. | |
| 10. Me importa que las metas sean alcanzables. | |
| 11. Trato de ayudar a los demás en lo que creo correcto. | |
| 12. Me satisface desempeñar roles en distintos grupos y equipos. | |
| 13. Me gusta desempeñar roles que permitan realizar satisfactoriamente una actividad difícil. | |
| 14. Soy muy perfeccionista, obsesivo y desconfío de cómo hacen los demás la tarea; por lo tanto, tiendo a controlarlo todo. | |
| 15. Me gusta ser reconocido. | |
| 16. En las discusiones me gusta argumentar. | |

Ahora transfiera al cuadro siguiente los valores asignados a cada grupo (número de fila) del cuadro anterior, y sume los valores obtenidos en cada columna. Los valores más altos obtenidos corresponderán a los valores y motivadores preferidos del encuestado.

| Profesional | | Económica | | Solidaridad, compañerismo, socialización | | Trabajo en equipo | | Conducción, mando, autoridad | | Autoestima, ego | | Reconocimiento | | Capacidad intelectual, racional | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | | 6 | | 7 | | 8 | |
| 9 | | 10 | | 11 | | 12 | | 13 | | 14 | | 15 | | 16 | |
| Total | | | | | | | | | | | | | | | |

## Algunos instrumentos de motivación

### *La incentivación basada en el rendimiento*

Es cuando se paga a los empleados con base en alguna medida de su rendimiento. Los planes de pago a destajo, de incentivos salariales, el reparto de utilidades y los bonos de pago único son formas de remuneración y motivación basadas en el rendimiento.

### *El vínculo entre la remuneración basada en el rendimiento y la teoría de las expectativas*

Para que exista un máximo de motivación, las personas deben percibir una clara relación entre su rendimiento y las recompensas que reciben. Si éstas se distribuyen con base en factores ajenos al rendimiento, es probable que los empleados terminen realizando menos esfuerzo.

### *Los incentivos basados en prestaciones flexibles*

En este esquema los empleados dan forma al programa de incentivos con base en prestaciones adaptables a sus necesidades personales, y seleccionan algunas opciones o prestaciones entre varias posibilidades (por ejemplo, planes médicos, planes de ahorro, seguro de vida, vacaciones más largas, etcétera).

### *Motivación a través de horarios alternativos de trabajo*

Diversas organizaciones han optado por implementar horarios alternativos de trabajo –como la semana laboral corta, el horario flexible y otros esquemas similares– para aumentar la motivación de los empleados. A continuación se explica su funcionamiento general.

La *semana laboral corta* es una iniciativa concebida con la finalidad de permitir a los trabajadores más tiempo de esparcimiento para limitar el estrés laboral. Su forma más popular es la de cuatro días de diez horas. Los partidarios argumentan que la semana laboral corta puede ser positiva para la productividad en casos donde el proceso laboral requiere bastante tiempo para empezar y terminar.

Los *horarios flexibles* representan una opción que permite a los empleados decidir cuándo acuden a trabajar, dentro de parámetros concretos. Los empleados tienen que trabajar una cantidad determinada de horas a la semana, pero cuentan con la libertad de modificar sus horarios dentro de ciertos límites. Algunos programas de horario flexible permiten que se acumulen horas extra y se cambien por un día libre al mes. Se dice que el horario flexible ofrece grandes ventajas: menor ausentismo, mayor productividad, menos gastos por pago de horas extra, disminución de la hostilidad hacia la administración, menos retrasos y más autonomía y responsabilidad para los empleados, todo lo cual puede aumentar su satisfacción laboral.

### *Rediseño del trabajo*

El diseño del trabajo se refiere a la combinación de las actividades que integran un trabajo completo. El rediseño del trabajo se ocupa de cambiar esa configuración de manera que estimule el rendimiento y mantenga motivados a los empleados, lo cual puede lograrse mediante diversas formas de intervención, por ejemplo:

- **Rotación de puestos:** esta técnica ofrece una solución para eliminar la sensación de rutina inherente a ciertos trabajos. Cuando una actividad deja de ser un desafío, el empleado es rotado a otro puesto, del mismo nivel, que requiere las mismas habilidades. La ventaja de la rotación de puestos es que disminuye las lesiones y

el aburrimiento, porque diversifica las actividades de los empleados. Además, aumenta la creatividad, el dominio de competencias y el aprendizaje. También puede originar beneficios indirectos a la organización, pues contar con empleados que tienen mayor cantidad de habilidades permite a la administración más flexibilidad para programar el trabajo, adaptarse a los cambios y cubrir los puestos vacantes. Sin embargo, también tiene desventajas: cuando se cambia a un trabajador a un puesto nuevo, los costos de capacitación aumentan y la productividad disminuye si su eficiencia en el puesto anterior producía economías a la organización.

- **Ampliación del trabajo** (*job enlargement*): implica la expansión horizontal de los puestos. Aumenta la cantidad y variedad de actividades, agrega interés y motivación a la tarea.
- **Enriquecimiento del trabajo** (*job enrichment*): enriquecer el trabajo se refiere a la expansión vertical de los puestos. Incrementa las posibilidades del empleado para controlar la planeación, la ejecución y la evaluación de su trabajo. Además, le permite efectuar una actividad completa, aumenta su libertad, independencia y responsabilidad, y le ofrece retroalimentación sobre su actuación, de manera que pueda determinar y corregir su rendimiento. El enriquecimiento del trabajo reduce los costos de ausentismo y la rotación, y es muy motivante.

## RESUMEN

Las organizaciones requieren motivar a las personas, y vincular las expectativas de sus integrantes con sus propios objetivos, así como desarrollar los motivadores y el contrato psicológico que se establece entre las personas y la empresa.

A este respecto, en el presente capítulo se examinaron las distintas teorías sobre la motivación humana en las organizaciones. Entre las conclusiones a las que pudimos llegar con base en dicho análisis, está el hecho de que, a medida que el hombre satisface sus necesidades básicas, otras más sofisticadas ocupan el predominio de sus comportamientos.

De acuerdo con Maslow, las necesidades humanas tienen la siguiente jerarquía:

***Necesidades primarias***

a) Necesidades fisiológicas (aire, comida, reposo, abrigo, etcétera).
b) Necesidades de seguridad (protección contra el peligro o las privaciones).

***Necesidades secundarias***

c) Necesidades sociales (amistad, pertenencia a grupos, etcétera).
d) Necesidades de estima (reputación, reconocimiento, respeto por uno mismo, amor, etcétera).
e) Necesidades a autorrealización (realización del potencial, utilización de los talentos individuales, etcétera).

A medida que cada nivel de necesidad va siendo satisfecho, adquiere importancia el siguiente.

Por otra parte, vimos que la teoría ERG de Alderfer es una reformulación y actualización de la teoría de Maslow. Parte de que existen tres grupos de necesidades centrales: las de *existencia* se refieren a la satisfacción de los requerimientos básicos de existencia material y de supervivencia, equivalentes a los tópicos de Maslow de necesidades fisiológicas y de seguridad. Las necesidades de *relación* se refieren a las sociales y de autoestima de Maslow, y las de *crecimiento* –como el deseo y la necesidad de desarrollo y superación personal– corresponden a las de autorrealización de aquel.

Para Frederick Herzberg la motivación de las personas depende de dos tipos de factores: higiénicos y motivacionales. Desde la perspectiva de Vroom y su modelo contingente de motivación, existe una mejor manera de motivar a las personas. La evidencia ha demostrado que personas diferentes actúan de manera distinta, según la situación en que se encuentren.

El teórico de la psicología David Mc Clelland ha contribuido al entendimiento de la motivación al identificar tres tipos de necesidades motivacionales básicas, a las cuales clasificó como la necesidad de poder, la necesidad de afiliación y la necesidad de logro.

A su vez, el estadounidense Edward Lawler III se basa en que no sólo el dinero es capaz de motivar el desempeño, sino que también el compañerismo y la dedicación logran hacerlo.

Douglas McGregor desarrolló una tipología acerca de los supuestos subyacentes de la motivación y el comportamiento humano del trato de los gerentes respecto de sus empleados, con lo que dio lugar a las teorías X y Y para explicar los modelos de gestión autoritario y participativo.

La teoría de las metas afirma que los objetivos concretos y difíciles de alcanzar dan mejores resultados en términos de motivación. En este sentido, la teoría del refuerzo complementa la teoría de las metas con el reforzamiento positivo, el negativo, el castigo y la extinción.

De acuerdo con la teoría de la equidad, las personas en las organizaciones se comparan con otras que ocupan el mismo puesto, rango o categoría, que desempeñan las mismas ocupaciones y tareas, o cuentan con sus mismas competencias, y reclaman por sí o a través de los sindicatos igual remuneración que éstas.

La teoría de los objetivos estratégicos, vincula la operación y la cotidianidad con la estrategia, y el corto con el mediano plazo.

También vimos que, debido a la complejidad de motivar a individuos con personalidades diversas y en situaciones diferentes, se corre el riesgo de fracaso cuando se aplica un solo motivador, y que los tres supuestos o conjuntos de supuestos que han tenido mayor influencia en el pensamiento organizacional son: 1) los supuestos racionales-económicos; 2) los supuestos sociales; y 3) los supuestos de autoactualización y autorrealización.

## PREGUNTAS DE REPASO

1. ¿Qué es la motivación humana?
2. Describa los supuestos complejos de la naturaleza del hombre, según Schein:
   - Supuestos racionales económicos.
   - Supuestos sociales.
   - Supuestos de actualización.
   - Supuestos complejos.
3. ¿Qué es el contrato psicológico, según Schein?
4. Desarrolle las distintas teorías acerca de la motivación humana en las organizaciones.
   - Los estudios de Hawthorne.
   - La jerarquía de las necesidades, según Maslow.
   - La teoría de los dos factores, de Herzberg.
   - El modelo contingente de motivación, de Vroom.
   - La teoría de la motivación con base en las necesidades, de McClelland.
   - La teoría de la expectativa, de Lawler III.
   - La teoría de las metas.
   - La teoría de los objetivos estratégicos.
5. ¿Cuáles son los supuestos subyacentes tras la naturaleza humana en las organizaciones?
6. Desarrolle las aplicaciones de la teoría de la motivación.
7. Explique algunos instrumentos de motivación.

## CASO PRÁCTICO

# Hoy cocina Valentina[4]

Un día Valentina perdió a su esposo en un accidente automovilístico, encontrándose de buenas a primeras con que tenía que mantener su hogar y procurar el bienestar de dos hijas en edad escolar (una en primaria y la otra en secundaria), además de liquidar una hipoteca sobre su casa, todo contando como único capital el seguro de vida de su marido.

La casa que habitaba había sido el "sueño dorado" del matrimonio. Planeada y construida estudiando cada detalle, era amplia y estaba ubicada en un barrio cercano al centro de la capital, con un terreno detrás para futuras ampliaciones, un sótano que ocupaba toda la superficie edificada, la planta baja y el primer piso, donde estaban los dormitorios.

A solas con las cuentas, Valentina se puso a pensar cómo obtendría los recursos necesarios para mantener a su familia. Concentrada en analizar sus posibilidades de conseguir empleo, recordó que lo que mejor sabía hacer era cocinar, y se preguntó "¿Por qué no usar esta habilidad comercialmente?"

La idea que desarrolló partió de este hecho: existen muchas personas a quienes les agrada la comida casera, y que por distintas razones no pueden disfrutarla (no saben cocinar, no tienen quién lo haga por ellas, o carecen del tiempo suficiente para hacerlo) pero están dispuestas a adquirirla de manera regular. Comenzó entonces a elaborar un plan: menús, envases, difusión, entrega, etcétera.

Cuando sus hijas regresaron del colegio les contó el proyecto, y entre todas se pusieron a desarrollar el plan para llevarlo a cabo. La más pequeña, Mara, propuso que la naciente empresa se llamara "Hoy cocina Valentina". Tres meses después la empresa estuvo en marcha y recibió más pedidos de los que podían atender su propietaria y dos ayudantes contratados. Hasta ese momento Valentina se había encargado de armar los menús, dar instrucciones a los ayudantes sobre la preparación de las comidas, supervisar directamente la elaboración de los platos más delicados, hacer las compras en el mercado central y entregar los pedidos a bordo de una pequeña camioneta.

Al año de iniciar la actividad, "Hoy cocina Valentina" contaba con quince integrantes, entre ayudantes, cocineros, reposteros y aprendices. El sótano de su casa había sido transformado en cocina mediante su equipamiento con varios tipos de hornos y refrigeradores, y el lugar que ocupaba la antigua cocina –en la planta baja– hoy fungía como su oficina; desde ahí recibía los pedidos telefónicos, atendía a los proveedores y pagaba las facturas. Con la ayuda de su hija mayor, Laura, recibida como administradora de empresas, llevaba la contabilidad y pagaba los sueldos e impuestos.

Valentina quería que su empresa conservara el carácter artesanal con el que había comenzado. Por eso cada uno de los empleados contratados era entrevistado previamente por ella, y durante el desarrollo del encuentro les daba esta consigna: "Mi empresa paga buenos sueldos, y es un lugar agradable para trabajar tanto por el ambiente físico como por el humano. La posición que usted ocupará aquí y la tarea que habrá de realizar será todo lo creativa que desee. Todo dependerá de su iniciativa y su capacidad personal".

Dos años más tarde la empresa alcanzó un excelente nivel de difusión en el medio en que actuaba. Estaba integrada por veinte personas distribuidas en cuatro sectores de trabajo (compras, producción, administración y ventas) bien diferenciados de otras divisiones, como mantenimiento, entrega a domicilio, personal y sueldos, tesorería y contaduría, todas ellas dependientes de las anteriores.

El banco del cual Valentina era cliente le informó acerca de la apertura de una nueva línea de préstamos para expansión de pequeñas empresas, a un interés muy conveniente. El requisito para acceder a ellos consistía en presentar un proyecto que tuviese como finalidad la consolidación y el progreso de la empresa que recibiría el crédito.

Valentina resolvió tratar el ofrecimiento con sus ayudantes más antiguos, que eran al mismo tiempo los jefes de los cuatro sectores mencionados anteriormente: José Arosa (compras); Manuela Pedraza (pro-

[4] Relato basado en situaciones de la vida real de una empresa. Los nombres de las personas físicas y jurídicas se han ajustado para preservar la intimidad de los actores reales. El caso ha sido preparado por la Dra. Cristina Zapata, profesora adjunta de Sociología de las Organizaciones en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires.

ducción); el contador José Álvarez (administración), y su hija mayor, Laura, que se reveló como una excelente jefa de ventas. Valentina actuaba como propietaria y gerente de la empresa, tratando de estar permanentemente al tanto de todo lo importante que ocurría en ella. Sin embargo advirtió que buena parte de su tiempo estaba ocupado en atender problemas del personal (ausencias, enfermedades, pequeños accidentes, roces entre un sector y otro, capacitación de la gente nueva, reemplazos estacionales, etc.), así que decidió contratar un jefe de personal. Colocó un aviso en el diario y en la entrevista de selección les dijo a los postulantes: "Busco a alguien capaz de imbuirse en la política de mi empresa, e interpretarla actuando en consecuencia".

En la reunión que mantuvo con los jefes de sección de su empresa, Valentina les contó una experiencia que vivió años atrás, en un viaje que realizó con su esposo a Alemania: en lugar de tener servicio a bordo, la compañía de aviación que habían elegido suministraba a los pasajeros, a medida que ingresaban a la sala de embarque, una bolsita con alimentos preparados y envasados.

La idea sugerida por la evocación de Valentina entusiasmó a los presentes, generando un caudal de comentarios y aportes. En consecuencia, Valentina decidió que volvieran a reunirse tres días después para concretar y exponer algunos proyectos con más detalle, por ejemplo, "un almuerzo dietético (*light*) para empleados de oficina".

Cuando finalmente se llevó a la práctica, esta iniciativa trajo consigo una serie de problemas con los proveedores de pan, de modo que Valentina resolvió "cortar por lo sano" y armar su propia panadería, para lo cual citó a la jefa de cocina y le pidió que confeccionara, junto con el jefe de personal, el perfil del puesto que necesitaban.

Mientras tanto, con el auspicio de la empresa Laura se inscribió en una carrera universitaria de marketing con orientación a empresas alimentarias, y la jefa de cocina solicitó becas para dos de sus ayudantes: una de un mes para aprender a preparar helados, y otra de dos semanas para elaborar salsas.

Valentina quería que el sueldo se constituyera en un elemento motivador, de manera que pidió a su jefe de personal que ideara un sistema de incentivos para incrementar el pago en forma mixta (individual y para los equipos de trabajo) por el logro de metas, y que estableciera pautas de rendimiento, algunas referidas a la buena relación interpersonal. Con estos patrones fue asignado suplementos de sueldo a los empleados y equipos.

En la actualidad, Valentina se reúne una vez al mes con sus subalternos inmediatos para comentar los planes de la empresa y las posibilidades del mercado, solicitando que den sus aportes y comentarios. Cada jefe de sección o departamento hace lo propio con su equipo de trabajo.

"Hoy cocina Valentina" acaba de cumplir su quinto aniversario. Por si fuera poco, su dueña tiene un programa televisivo semanal en el que da clases de cocina y promociona su empresa.

## AUTOEVALUACIÓN

1. Identifique los distintos personajes y roles que se presentan en el relato. Luego determine las motivaciones básicas de cada uno.
2. Determine las motivaciones que usted trabajaría en la organización para mejorar el desempeño, tanto en el nivel individual como grupal. Explique cómo lo haría.

# BIBLIOGRAFÍA


- Guiot, Jean M. *Organización social y comportamiento*. Ed. Herder, Barcelona, 1985.
- Huse, E. y Bowbitch, J. *El comportamiento humano en la organización*, Ed. Fondo Educativo Interamericano, 1976.
- Katz, Daniel y Kahn, Robert. *La psicología social de las organizaciones*. Ed. Trillas, 1977.
- Krieger, Mario. *Sociología de las organizaciones*. Prentice Hall, Buenos Aires, 2005.
- Luthans, F. *Organizacional behavior*. McGraw-Hill, Nueva York, 2002.
- Mayntz, Renate. *Sociología de la organización*. Ediciones Alianza, 1972.
- Petit, François. *Psicología de las organizaciones*. Herder, Barcelona, 1984.
- Schein, Edgar. *Psicología de la organización*. Prentice Hall, 1982.

6

# Teorías de la personalidad

OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

Definir las características de la personalidad.

Desarrollar la teoría de la personalidad desde un enfoque conductista.

Estudiar la teoría de la personalidad desde un enfoque psicoanalítico.

Exponer la teoría de la personalidad desde un enfoque cognitivo.

Conocer la teoría de la Gestalt.

Analizar la teoría del campo de Lewin.

Desarrollar la teoría de la personalidad desde un enfoque sistémico.

Conocer el análisis institucional.

A lo largo de la historia la psicología ha tenido distintas rupturas epistemológicas como resultado del surgimiento de nuevas hipótesis que redefinen el problema de su objeto y método de estudio.

Esto es lo que se conoce como "cambio de paradigma". Según Thomas Kuhn, el término *paradigma* se refiere a las producciones científicas universalmente reconocidas que sirven, durante determinados periodos, como modelos para que la comunidad especializada analice problemas y busque soluciones. Es decir, se trata de un conjunto de supuestos, creencias o principios que una determinada comunidad científica sostiene durante épocas específicas.

A partir del siglo XX, los teóricos de la psicología realizan una ruptura con los conceptos teóricos y metodológicos (paradigmas) de la psicología fundacional del siglo XIX, y crean nuevas teorías. A lo largo del presente capítulo analizaremos algunas de las más importantes, entre ellas:

- El *conductismo*. Rechaza la conciencia como objeto de interés, y quita valor a la introspección como método. Propone, en cambio, el estudio de la conducta de los individuos. Para el conductismo sólo los actos observables de la conducta constituyen el objeto legítimo de la psicología.
- El *psicoanálisis*. Surgió como respuesta a la psicología clásica, que circunscribía sus estudios al campo de la conciencia. Plantea el análisis de la vida psíquica inconsciente.
- El *cognitivismo*. Emerge como reacción al conductismo. A diferencia de éste, considera los aspectos cognitivos e intencionales involucrados en la conducta.
- La *teoría de la Gestalt*. Se opone al elementalismo asociacionista de la psicología clásica, según la cual la percepción era una mera reproducción mental de los objetos, y el pensamiento constituía una combinación mecánica de las imágenes percibidas. Se basó sobre todo en la premisa de que "el todo es más que la suma de partes".
- La *teoría del campo de Lewin*. Comparte con la Gestalt su interés por la percepción y el conocimiento; sin embargo a diferencia de ésta, que se interesa en los temas mencionados por sí mismos, la teoría del campo los analiza para explicar y comprender la conducta.
- La *teoría de sistemas*. Aparece con la intención de analizar a profundidad las descripciones psicológicas de la conducta humana, las cuales se habían centrado hasta entonces en el propio individuo o en la influencia del ambiente externo sobre el mismo.
- El *análisis institucional*. Comprende la psicología grupal y la individual, incluyendo el ámbito psicosocial donde se desarrolla la actividad.

Cada una de estas escuelas mantiene un compromiso con algunos de los supuestos fundamentales de la psicología tradicional, pero desarrolla sus propios conceptos.

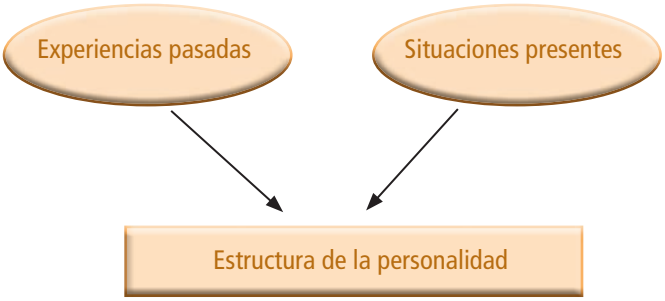
## CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA PERSONALIDAD

Filloux afirma: "la personalidad es, en resumen, el organismo humano que desarrolla sus formas características de conducta dentro de la vida social. Los sistemas de acción que en cada instante de la vida de un hombre concretan su ajuste al mundo son función, a la vez, del pasado que vive en él bajo el aspecto de hábitos, complejos reaccionales de todas clases, etc., y de las actuales exigencias del ambiente, del campo psicosocial".[1]

La personalidad se conforma en la interacción con otros seres humanos, y en ella influyen las experiencias pasadas, pero también los sucesos del presente; por ello se sostiene que es dinámica: cambia a lo largo del tiempo, de acuerdo con la maduración del individuo. En las diferentes etapas de la vida (infancia, adolescencia, edad adulta, vejez) la personalidad sufre modificaciones no sólo por el crecimiento propio y natural del ser hu-

[1] Filloux, J. C., *La personalidad*, Eudeba, Buenos Aires, 1984, p. 20.

mano, sino también por los distintos eventos vividos como traumas o conflictos. Entonces, la personalidad se entiende como resultado de una historia individual en relación con una historia grupal y social compartida.




Es importante destacar que la personalidad se forma a partir del comportamiento, pero debemos tomar en cuenta que al mismo tiempo se manifiesta a través de la conducta. En otras palabras, es posible conocer la personalidad de quienes nos rodean con base en las conductas que presenta.

Linton sostiene que el funcionamiento de la personalidad se puede resumir en tres actividades principales:

1. "Creación de respuestas de conducta adecuadas a las diversas situaciones". La persona se comporta de manera adaptada a las condiciones cambiantes del entorno. Esto ocurre, por ejemplo, cuando un empleado cambia su rutina de trabajo al tener que enfrentar una tarea diferente a la acostumbrada.
2. "Reducción de estas respuestas a términos habituales". Esto es, brindar un comportamiento adecuado a una situación particular en el menor tiempo y esfuerzo posibles. Por ejemplo, el esfuerzo que hace un empleado nuevo para comenzar a realizar sus tareas habituales de manera rápida y eficiente.
3. "Ejecución de las respuestas habituales ya implantadas".[2] Esto se da cuando el empleado ya tiene experiencia en su puesto y realiza su trabajo de manera automática.

En síntesis, la personalidad se conforma no sólo a partir de la manera en que un individuo responde a las exigencias del entorno, sino también a sus formas de reaccionar y relacionarse con los otros. En consecuencia, puede afirmarse que la personalidad resulta de la confluencia de distintos factores heredados y adquiridos en la interacción social, sin dejar de lado las condiciones particulares de cada situación específica en que tienen lugar las relaciones del individuo con sus congéneres.

## TEORÍA DE LA PERSONALIDAD DESDE UN ENFOQUE CONDUCTISTA

A principios del siglo XX los conductistas comienzan a cuestionar el dualismo mente-cuerpo implícito en la psicología –llamada subjetivista– de la época, definida como "ciencia del psiquismo o de los hechos de conciencia". La razón es que consideran que esta disciplina debe dedicarse al estudio de la conducta observable, excluyendo la mente, que no es observable ni mensurable.

Los defensores de la nueva corriente opinan que la conducta es el conjunto de respuestas a través de las cuales el organismo se enfrenta a los estímulos del medio, y que el objetivo de la psicología debe consistir en describirla, predecirla y controlarla, sin considerar los estados mentales. Así, el conductismo reduce todos los fenómenos psicológicos a un

[2] Linton, R., *Cultura y personalidad*, Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires, 1983, p. 95.

proceso de estímulo-respuesta, lo cual permite que cualquier conducta sea comprendida como una sucesión de respuestas fisiológicas observables y medibles.

El conductismo se interesa por la conducta del hombre total, buscando responder una pregunta fundamental: ¿qué está haciendo el hombre, y por qué? Para ello plantea la necesidad de limitarse a lo objetivamente observable (actos, discursos, etc.) y formular leyes sólo a partir de ello. En consecuencia, rechaza la conciencia, las intenciones, los sentimientos y pensamientos, considerándolos menos relevantes.

Como ya se mencionó, el conductista basa su análisis en una regla básica: describir la conducta en términos de estímulos y respuestas. El organismo se encuentra de manera continua bajo la acción de diferentes estímulos (auditivos, olfativos, gustativos, táctiles y visuales) provenientes del mundo externo, pero a la vez recibe estímulos internos (consecuencia de los cambios que sufre el organismo, por ejemplo, el hambre). Frente a estos estímulos externos e internos el organismo debe responder de alguna manera.

Ahora bien, esta teoría hace un énfasis casi exclusivo en el aprendizaje, a partir del cual se analizan los demás factores constitutivos de la conducta. Por ello, es posible decir que el conductismo:

- Tiene estrecha relación con la fisiología, área del conocimiento que estudia el funcionamiento de los componentes orgánicos del "animal" humano (el sistema nervioso, el circulatorio, etc.), pero se distingue de ella en tanto lo que le interesa es el ser humano como un todo, incluyendo las acciones que lleva a cabo. En otros términos, se interesa por anticipar y analizar la actividad humana mediante procedimientos experimentales.
- Se relaciona también con la psicología animal, ya que ésta le permite analizar la conducta en condiciones objetivas y controladas de laboratorio, algo muy difícil de lograr con los seres humanos.
- Se vincula asimismo con el condicionamiento (serie de respuestas reflejas ante estímulos específicos, que influye en la conducta del individuo en un momento determinado), pues le proporciona una nueva unidad explicativa de la conducta (los reflejos); además, se interesa en el asociacionismo (que explica la conducta en términos de asociaciones entre estímulos y respuestas) como principio de explicación.

John B. Watson, considerado precursor del conductismo, adopta los hallazgos de su contemporáneo, el fisiólogo Iván Pavlov –quien descubrió los reflejos condicionados–, y los transforma en un elemento constitutivo central del comportamiento. De la mano de Antonio Caparrós podemos sintetizar la teoría de Watson de la siguiente manera:

- La psicología es una parte de la ciencia natural, cuyo objeto de interés es la conducta humana; la vida psíquica y la conciencia no hay por qué mencionarlas. El lenguaje es sólo un tipo de conducta, tan objetiva como el béisbol, y el pensamiento no es más que un hablarnos a nosotros mismos.
- La conducta está compuesta por elementos de respuest, y puede ser analizada por los métodos objetivos de la ciencia natural.
- La conducta se expresa también mediante secreciones glandulares y movimientos musculares, por lo que es reductible a procesos físico químicos.
- Toda respuesta se debe a algún estímulo, y a todo estímulo le sigue una respuesta; así pues, en la conducta existe un determinismo de causa y efecto.
- Los procesos mentales o de la conciencia, si existen, no pueden estudiarse científicamente.[3]

Algunos años antes que Pavlov y Watson, Edward Thorndike –antecesor de los conductistas– elaboró una teoría de la conducta que se centraba en estudios e investigaciones sobre el aprendizaje, utilizando conceptos y enfoques propios del asociacionismo. Este investigador realizó un experimento que consistía en encerrar un gato hambriento en una caja

[3] Caparrós, A., *Historia de la psicología*, CEAC, Barcelona, 1993; cf. p. 61.

desde donde podía ver comida. La caja tenía una puerta capaz de abrirse desde adentro tocando un picaporte. El gato hacía todo tipo de movimientos desesperados tratando de salir, y la puerta se abría porque en alguno de ellos el felino tocaba el picaporte por accidente. La operación se repitió varias veces, hasta que el gato finalmente aprendió a salir de la caja.

Éste y otros experimentos similares permitieron a Thorndike elaborar su teoría del aprendizaje, cuyo eje central gravitaría en torno a la "ley del efecto", según la cual tanto las respuestas correctas y adaptativas como los hábitos son aprendidos cuando generan placer y satisfacción. Por ejemplo, la respuesta "tocar el picaporte" se aprende y selecciona entre otras conductas porque conduce a la satisfacción del hambre mediante el acceso a la comida. La asociación entre el estímulo (comida) y la respuesta correcta se produce mediante el efecto placentero alcanzado a partir de esta última.

Thorndike rechazó la hipótesis de que sólo la práctica conduce al aprendizaje, pues sostenía que sin efectos satisfactorios éste no tiene lugar. También afirmó que las respuestas seguidas de displacer o castigo se debilitan en su asociación con el estímulo correspondiente.

Por su parte, Watson se opuso a la ley del efecto de Thorndike, ya que implicaba estados emocionales percibidos de manera subjetiva al considerar placeres, satisfacciones, etc. Igual que aquel, basó su teoría del aprendizaje en la asociación, pero dio preferencia a las leyes de frecuencia y novedad, según las cuales se aprenden las respuestas más repetitivas y recientes.

En síntesis, el conductismo sostiene que la mayor parte de la conducta (incluida la socialmente inadaptada) se aprende, y que los principios descritos por las teorías del aprendizaje pueden ser empleados en la clínica. De esta manera, en lugar de estudiar los conflictos subyacentes en la psique de los pacientes, los conductistas focalizan sus terapias en la modificación de las conductas observables, con el objetivo de lograr el cambio del comportamiento no deseado.

La terapia de la conducta está sustentada en distintas teorías del aprendizaje. Independientemente de ello, según Berstein y Nietzel[4] (1980) algunas de las características más importantes de los modelos conductuales son:

- Las conductas normal y anormal son consideradas sobre todo como producto del aprendizaje. Por lo tanto, ambas se adquieren y modifican por medio de los mismos principios de aprendizaje.
- Aunque se acepta la posible influencia de factores genéticos o constitucionales en la adquisición de la conducta, se les otorga una importancia limitada en comparación con aquellos que se relacionan con el aprendizaje.
- La evaluación y el tratamiento se consideran directamente relacionados con y dirigidos a modificar las conductas inadecuadas, por ejemplo aquellas consideradas antisociales.

El conductismo se fundamenta en tres modelos:

1. **El condicionamiento clásico.** Explica de qué manera los estímulos neutros o nuevos provocan respuestas innatas como consecuencia del emparejamiento con otros estímulos. Esta idea se basa en un tipo de aprendizaje asociativo que fue demostrado por primera vez por Pavlov. La forma más simple de este condicionamiento evoca aquello que Aristóteles llamaba "ley de contigüidad": "cuando dos cosas suelen ocurrir juntas, la aparición de una traerá la otra a la mente". Éste es uno de los principios básicos de la teoría del condicionamiento clásico pero, a diferencia de lo afirmado por Aristóteles, en el conductismo no se hace alusión a términos como "mente" pues, como ya se mencionó, esta corriente psicológica rechaza los conceptos no mensurables, no cuantificables o imposibles de observar directamente.

[4] Feixas, G. y Miró, M. T., *Aproximaciones a la psicoterapia*, Paidós, Barcelona, 1993, p. 178.

Pavlov estudiaba la fisiología digestiva en perros, y diseñó el esquema del condicionamiento clásico a partir de sus observaciones:

El científico concluyó que existe una relación natural entre un estímulo incondicionado (E. I.), por ejemplo la presencia de comida, y una respuesta incondicionada (R. I.) o natural, como la saliva que producen los perros al ver el alimento. Esto le llevó a pensar en la probabilidad de que, por contigüidad temporal, otro estímulo pudiera evocar también la respuesta incondicionada, aunque antes no lo hiciera. Para probarlo, experimentó haciendo sonar un timbre unos segundos antes de la presentación de la comida. Su hipótesis era que, luego de algunos ensayos, el ruido del timbre evocaría por sí solo la respuesta de salivación. Este sonido se convertiría así en un estímulo condicionado (E. C.) que produciría una respuesta condicionada (R. C.).

En efecto, el perro aprendió. Había sido condicionado a esperar la comida antes de que ésta se hallara presente, y aprendió a emitir una respuesta anticipatoria en preparación de su llegada. Pavlov observó que estas respuestas anticipatorios desempeñan una función importante en la adaptación del animal a su entorno.

Caparrós señala que "darle al condicionamiento la importancia debida equivale a reconocer que el comportamiento de los organismos depende, en su mayor parte, del aprendizaje, y que este aprendizaje depende del medio ambiente".[5]

En síntesis, Pavlov descubrió que las respuestas innatas de los organismos son insuficientes para su adaptación al medio, por lo tanto, necesitan la adquisición, de otras respuestas a los estímulos provenientes del exterior, mismas que adquiere a través del condicionamiento.

2. **El condicionamiento operante.** Los principios del condicionamiento operante fueron desarrollados por el psicólogo estadounidense B. F. Skinner, quien recibió la influencia de las investigaciones de Pavlov y de Thorndike. Skinner no niega la existencia del tipo de condicionamiento pavloviano, pero sostiene que el condicionamiento operante es fundamental para comprender la conducta de los organismos, pues implica la ejecución de conductas que operan sobre el entorno. Este condicionamiento es de suma importancia en la educación, en la terapia y en la psicología del trabajo.

Mientras que en el condicionamiento clásico el comportamiento es una respuesta innata –en otras palabras, un reflejo (como el perro que saliva frente a la comida y luego saliva al escuchar el timbre)–, en el condicionamiento operante las conductas se dan de manera espontánea y sus consecuencias determinan el aprendizaje. No se trata de respuestas innatas; por el contrario, el individuo debe realizar una conducta específica para conseguir un beneficio a cambio. Además, las consecuencias agradables tienden a fortalecer una conducta, mientras que las desagradables la debilitan.

Según Skinner, hay diferentes tipos de condicionamiento operante:

- ***El reforzamiento.*** Se refiere al aumento de la reiteración con que aparece una conducta; se logra mediante la obtención o la pérdida de algo como consecuencia del comportamiento en cuestión.

[5] Caparrós, A., *Historia de la psicología*, op. cit., p. 47.

  - *Refuerzo positivo*: es una consecuencia favorable con que se estimula la repetición de determinado comportamiento (por ejemplo, cuando una organización recompensa a sus empleados por trabajar eficientemente, buscando la repetición de esa conducta laboral).
  - *Refuerzo negativo*: se da cuando el comportamiento es acompañado por la interrupción de una consecuencia desfavorable, por ejemplo, cuando un empleado es obligado a utilizar orejeras para proteger sus oídos contra el ruido generado por las máquinas, y advierte así alivio del malestar que antes sentía (la consecuencia desfavorable de no usar protección).
- ***El castigo.*** Es la disminución de la repetición de una conducta, como resultado de una consecuencia desagradable cuyo objetivo es desalentar ese comportamiento (por ejemplo, aplicar un descuento al sueldo cuando un empleado falta a su trabajo sin justificación). Este reforzamiento no estimula ningún tipo de comportamiento favorable, por lo cual en las organizaciones debe evitarse a menos que se quiera impedir una conducta indeseable.
- ***La extinción.*** Es la disminución de la frecuencia de una conducta aprendida cuando ésta no tiene consecuencias, es decir, cuando dejan de existir las consecuencias que antes reforzaban el comportamiento en cuestión. Un ejemplo de extinción es cuando una empresa que acostumbraba pagar horas extras decide dejar de hacerlo, y por ello los empleados dejan de prestar sus servicios fuera de su horario normal.

3. **El aprendizaje observacional.** Establece que una persona puede aprender una conducta compleja observando cómo la ejecuta otro individuo a quien toma como modelo. Bandura refiere que en el aprendizaje observacional existen dos fases:

   - ***Fase de adquisición de la respuesta.*** Es cuando el individuo observa al modelo realizando la conducta. Por ejemplo, un empleado nuevo presta atención a lo que realiza un compañero, para aprender a ejecutar sus propias tareas.
   - ***Fase de ejecución.*** Es cuando el sujeto realiza la conducta a partir de lo que ha incorporado de la observación. Siguiendo con el ejemplo, esto ocurre cuando el empleado ya está en condiciones de realizar el trabajo según lo observado, imitando la conducta de su compañero.

Este tipo de aprendizaje se utiliza básicamente en la adquisición de nuevas habilidades y en la inhibición o desinhibición de conductas ya incorporadas en un sujeto. En resumen, el aprendizaje observacional es el efecto que se genera cuando las personas observan a alguien (modelo) comportándose de determinada manera, y luego imitan esa conducta. Como los demás modelos conductistas, parte de la idea de que la conducta es aprendida y determina nuestra forma de interpretar el mundo externo.

## TEORÍA DE LA PERSONALIDAD DESDE UN ENFOQUE PSICOANALÍTICO

Sigmund Freud se encargó de desarrollar el psicoanálisis entre las últimas décadas del siglo XIX y las primeras del XX utilizando, en el transcurso de esos años, distintos métodos curativos. En primer lugar empleó la hipnosis; después dirigió su atención al uso de las palabras en la conversación, y finalmente optó por la asociación libre (es decir, la expresión irrestricta y espontánea de pensamientos, imágenes, sueños y palabras sin discriminar la información), pero siguiendo en todos los casos la teoría de que los síntomas son la expresión simbólica de sucesos olvidados.

El psicoanálisis se basa en el examen de los procesos intrapsíquicos de las personas, entendiendo que allí pueden encontrarse las causas de sus comportamientos y el material necesario para la resolución de sus conflictos internos. El tratamiento se basa fundamentalmente en la escucha y la interpretación y, por lo tanto, parte de una regla fundamental: pedir al paciente que diga todo aquello que piensa y siente, sin seleccionar ni omitir ninguna de

sus ocurrencias durante la sesión analítica, evitando cualquier forma de autocrítica. De esta forma se pone en evidencia el inconsciente, cuyas manifestaciones son interpretadas por un especialista que, a partir de su formación y experiencia, intenta deducir el sentido latente en las expresiones verbales y en la conducta del individuo.

Comenta Etchegoyen al respecto: "Freud dijo muchas veces que el psicoanálisis es una teoría de la personalidad, un método de psicoterapia y un instrumento de investigación científica, queriendo señalar que por una condición especial, intrínseca de esta disciplina, el método de investigación coincide con el procedimiento curativo, porque a medida que uno se conoce a sí mismo puede modificar su personalidad, esto es, curarse. Esta circunstancia no sólo vale como un principio filosófico sino que es también un hecho empírico de la investigación freudiana. Podría no haber sido así; pero, de hecho, el gran hallazgo de Freud consiste en que descubriendo determinadas situaciones (traumas, recuerdos o conflictos) los síntomas de la enfermedad se modifican y la personalidad se enriquece, se amplía y se reorganiza".[6]

## Consciente, preconsciente, inconsciente

El mayor aporte del psicoanálisis consistió en el descubrimiento de la existencia de una instancia inconsciente en la vida psíquica humana que determina el comportamiento. Así surge la concepción de que un psiquismo consciente y otro inconsciente, construidos a lo largo de la historia de cada individuo, manifiestan sus componentes en distintos momentos de su vida.

Freud afirma: "La diferenciación de lo psíquico en consciente e inconsciente es la premisa básica del psicoanálisis, y la única que le da la posibilidad de comprender, de subordinar a la ciencia, los tan frecuentes como importantes procesos patológicos de la vida anímica. […] El psicoanálisis no puede situar en la conciencia la esencia de lo psíquico, sino que se ve obligado a considerar la conciencia como una cualidad de lo psíquico que puede añadirse a otras cualidades o faltar".[7]

En realidad lo consciente es secundario e insignificante; lo que uno sabe de sí mismo no tiene mayor relevancia, pues representa solamente aquello que está presente y es objeto de la percepción del sujeto en el momento actual (por ejemplo, el trabajo que está realizando). En cambio, Freud sostiene que las fuerzas que mueven las acciones humanas se hallan ocultas, dominadas por impulsos y deseos.

El autor representa la mente humana a la manera de un aparato o estructura psíquica dividida en tres niveles diferentes: el inconsciente (aquello que no podemos hacer presente en la conciencia), la conciencia (contenidos que se hallan presentes), y el preconsciente (instancia intermedia entre ambos). Los contenidos de este último nivel pueden hacerse conscientes en cualquier momento y sin dificultad alguna (por ejemplo, que el empleado recuerde qué trabajos realizó el mes pasado), a diferencia de los inconscientes, que no pueden volverse conscientes a voluntad del yo, ya que se encuentran con la resistencia de la censura.[8]

En palabras de Freud: "Llamamos preconsciente a lo latente, que es inconsciente sólo descriptivamente, no en el sentido dinámico, y limitamos el nombre inconsciente a lo reprimido inconsciente dinámicamente, de modo que ahora tenemos tres términos: consciente, preconsciente e inconsciente (…). El preconsciente, suponemos, está mucho más cerca de la conciencia que el inconsciente".[9]

El llamado padre del psicoanálisis afirma también que la existencia del preconsciente se debe a que tanto la conciencia como la atención son limitadas, y a que el ser humano

[6] Etchegoyen, H., *Los fundamentos de la técnica psicoanalítica*, Amorrortu, Buenos Aires, 2005, p. 33.

[7] Freud, S., *El Yo y el Ello*, Amorrortu, Buenos Aires, 2000, Tomo XIX, p. 15.

[8] Función que impide el acceso de los deseos inconscientes y sus formaciones al preconsciente-consciente; en otras palabras, la censura es una especie de vigilancia que impide que lleguen a la conciencia contenidos inconscientes que podrían perturbar al sujeto.

[9] Freud, S., *El Yo y el Ello*, op. cit., Tomo XIX, p. 17.

no puede tener presentes permanentemente todos sus conocimientos en el centro de su atención.

Así, el inconsciente es aquello que está latente aunque no sea perceptible en el momento y, sin embargo, forma parte de la vida anímica. Es activo, dinámico y eficaz, es decir, produce efectos (lapsus, síntomas, sueños, etc.) y dirige la conducta. Sus impulsos ejercen presión constante para salir a la conciencia, luchan contra la censura. En efecto, la mayoría de los actos que realizan las personas son consecuencia de los deseos ocultos en el inconsciente.

Casi todas las acciones representan una transacción entre lo que creemos que son nuestros motivos y lo que nos motiva realmente en el inconsciente. Freud sostiene que las vivencias experimentadas por el individuo en sus primeras relaciones resultan significativas para la estructuración de su aparato psíquico, y que los conflictos y sufrimientos padecidos en los primeros años de vida condicionarán su desarrollo psicológico y sus relaciones posteriores.

En resumen, para Freud el funcionamiento del psiquismo humano es dinámico y cambiante: existen componentes del inconsciente que pueden volver a la conciencia, y a su vez contenidos conscientes que pueden pasar al inconsciente.

## Mecanismos de defensa

Cuando un individuo sufre experiencias dolorosas, los mecanismos de defensa con que cuenta el aparato psíquico le permiten seguir viviendo en la realidad limitando su grado de angustia. Es de esta manera que muchas de las vivencias traumáticas pasan a formar parte de los contenidos del inconsciente, tras poner en acción los mecanismos de defensa que afectan todo aquello que puede desencadenar el desarrollo de angustia (emociones, recuerdos, etc.). Estos mecanismos pueden ser la represión (por medio de la cual se intenta rechazar o mantener en el inconsciente representaciones tales como pensamientos, recuerdos, etc., que presentan el peligro de generar displacer), la negación (mecanismo por el cual el sujeto se defiende negando que le pertenezcan deseos, pensamientos o sentimientos reprimidos) y la racionalización (a través de la cual la persona intenta explicar de manera coherente y moralmente aceptable una actitud, una idea, un sentimiento, etc., sin percibir los motivos verdaderos). En suma, los mecanismos de defensa sirven para alejar de la realidad actual aquello que produce angustia, dolor, etcétera.

## Historia personal

Por otro lado, el psicoanálisis evidenció la importancia de la historia personal y de los factores constitutivos o congénitos, los cuales actúan de manera conjunta en las problemáticas o enfermedades psíquicas presentes. Los factores congénitos y hereditarios interactúan con las vivencias infantiles y las vivencias actuales, determinando la salud o enfermedad mental de las personas.

Freud argumenta que los componentes psíquicos elaborados e incorporados a lo largo de la historia personal continúan manifestándose en el presente por medio de las acciones y pensamientos conscientes, y a través de síntomas que dan cuenta de los contenidos inconscientes en su intento de llegar a la conciencia. La razón es que esos contenidos no han sido elaborados y continúan afectando y ejerciendo influencia en la salud mental.

La mera observación permite comprender que las experiencias infantiles contribuyen a determinar la vida de las personas. Las vivencias traumáticas dejarán secuelas que, en mayor o menor medida, se manifestarán a lo largo de la vida: las personas que han padecido traumas psíquicos suelen presentar baja autoestima, miedos, dificultades para relacionarse con sus semejantes, dependencia afectiva, etc. Los recuerdos traumáticos seguirán interfiriendo a pesar de los mecanismos de defensa que se pongan en juego para resistir el dolor de lo vivido (reprimiendo, negando, racionalizando o tratando de justificarlo).

En síntesis, lo vivido en los momentos de la estructuración psicológica –durante la infancia– tiene tanta importancia que los comportamientos aprendidos y las identificaciones de género logradas reaparecerán en la vida adulta, influyendo en el comportamiento del individuo.

## Teoría de la personalidad

Hasta principios del siglo XX, Freud consideraba que la personalidad era el resultado de un conflicto entre el consciente y el inconsciente reprimido. Sin embargo, hacia 1921 desarrolló su modelo estructural del aparato psíquico, compuesto por tres estructuras básicas que conforman la personalidad: el Ello, el Yo y el Superyo. Su conclusión, a partir de entonces, fue que la interacción mutua de estas instancias determina el comportamiento del individuo. Veamos cómo llegó a ese punto de vista.

El Ello constituye una fuerza psíquica que no mantiene contacto directo con el mundo exterior; se rige por el principio del placer y contiene todas las pulsiones e instintos biológicos sin socializar; es la parte de la personalidad que se rige por las necesidades básicas de la vida, y busca su satisfacción. El individuo que se deja guiar por su Ello no quiere obligaciones, busca realizar sólo aquello que le genera placer, hasta que se encuentra con la realidad y descubre que no puede limitarse a perseguir su satisfacción. En contraposición, el Superyo surge del proceso de socialización por medio de la internalización de las normas y valores paternos; es la conciencia moral, el "deber ser" que posibilita la adaptación al medio.

Por su parte, el Yo es una estructura situada entre el Ello y el Superyo, y su función es conciliar ambas instancias, es decir, satisfacer las necesidades emocionales básicas (Ello), por un lado, y por otro tomar en cuenta las restricciones necesarias para no entrar en conflicto con las normas existentes (Superyo). En consecuencia, el Yo opera a través del principio de realidad y cumple funciones de decisión, equilibrio y control; se encuentra ligado a la conciencia, ya que se percibe a sí mismo y al mundo externo.

Freud manifiesta: "…reconocemos en el ser humano una organización anímica interpolada entre sus estímulos sensoriales y la percepción de sus necesidades corporales, por un lado, y sus actos motores, por el otro, y que media entre ambos términos con un propósito determinado. Llamamos a esta organización su Yo […]. No creemos haber agotado con esto la descripción del aparato anímico. Además de ese Yo discernimos otro ámbito anímico, de mayor extensión, más grandioso y oscuro que el Yo, y lo llamamos el Ello […]. Nos representamos al Yo como el estrato del aparato anímico, del Ello, modificado por el influjo del mundo exterior (de la realidad) […]. El Yo es para nosotros real y afectivamente lo superficial, y el Ello lo más profundo, claro está, considerado desde afuera. El Yo se sitúa entre la realidad y el Ello, lo genuinamente anímico".[10]

A partir de este modelo estructural, el fundador del psicoanálisis propone que las conductas presentan múltiples motivaciones o causas psíquicas. También considera que todo comportamiento –hasta el más irracional– tiene un significado oculto en el psiquismo: "Lo único correcto es que todo lo que ocurre en el Ello es y permanece inconsciente, y que los procesos que acontecen en el interior del Yo pueden devenir conscientes (sólo ellos). Pero no todos ellos, no siempre ni necesariamente, y grandes sectores del Yo pueden permanecer inconscientes de manera duradera".[11]

## Conflictos entre el Yo, el Ello y el Superyo

Freud afirma que se producen conflictos entre las tres estructuras básicas, ya que se guían por diferentes principios y cada una busca imponerse en la determinación de las conductas. El Yo busca organizar y resolver los conflictos; cuando no logra hacerlo, aparece la angustia y la ansiedad por la desorganización y la imposibilidad de encontrar un equilibrio. El conflicto resulta de las fuerzas psíquicas contrapuestas por las exigencias de cada una de ellas (exigencias internas, los deseos del Ello, los requerimientos del medio, los objetivos del Yo, etcétera).

Las posibilidades y la manera que tenga una persona para resolver esos desequilibrios y conflictos dependerán de la estructuración psíquica que construya en las distintas expe-

[10] Freud, S., *¿Pueden los legos ejercer el análisis? Diálogos con un juez imparcial,* Amorrortu Editores, Buenos Aires, 2000, Tomo XX, pp. 182-183.

[11] Ídem, p. 185.

riencias de su vida. Hay individuos que presentan dificultades para resolver sus conflictos, tomar decisiones y valorarse a sí mismos, e incluso dependen de los otros para autoafirmarse. Su incapacidad para construir una identidad propia durante la infancia provoca que necesiten la aceptación y el afecto de los demás para sostenerse a lo largo de la vida.

## Individuos en grupo

Freud también estudió las relaciones de los individuos en un entorno masivo; ése es un tema que siempre le interesó, así que investigó las relaciones interpersonales en los grupos, las masas y la sociedad en su conjunto.

Respecto de los grupos y el comportamiento de los individuos en masa, Freud cita al psicólogo social francés Gustave Le Bon: "…el mero hecho de hallarse transformados en una masa los dota [a los individuos] de una especie de alma colectiva en virtud de la cual sienten, piensan y actúan de manera enteramente distinta de cómo sentiría, pensaría y actuaría cada uno de ellos en forma aislada. Hay ideas y sentimientos que sólo emergen o se convierten en actos en los individuos ligados en masas…".[12]

Freud sostiene que al estar inmerso en una masa, el individuo se siente obligado a obedecer y seguir al resto de los integrantes, dejando de lado sus opiniones propias, pues lo vence la necesidad de estar de acuerdo con los demás para sentirse incluido.

# MODELO COGNITIVO

El modelo cognitivo surge a mediados del siglo XX como reacción al conductismo. La principal discrepancia entre ambas corrientes psicológicas consiste en que, según los conductistas, la mente no puede ser estudiada a través del método científico; en cambio, la psicología cognitiva emplea los procesos mentales para explicar la conducta; no se vale sólo de asociaciones entre estímulos y respuestas, sino que plantea la existencia de estados mentales internos (tales como creencias, deseos y motivaciones).

Podría decirse que el cognitivismo estudia los fenómenos basándose en modelos (representación fragmentada de la realidad) y no en grandes teorías; es decir, no se centra en una explicación global, sino detallada.

El modelo terapéutico cognitivo postula que el ser humano puede entenderse por medio de un modelo triádico: conducta, cognición y afecto. La cognición permite entender la relación entre el afecto y la conducta. De acuerdo con esta idea, según como se interprete la realidad surgirán afectos positivos (alegría, sensación de bienestar, etc.) o negativos (tristeza, malestar, etc.), generándose conductas relacionadas directamente con ellos.

Señalan Feixas y Miro: "El término *cognición* se utiliza aquí en un sentido amplio que incluye ideas, constructos personales, imágenes, creencias, expectativas, atribuciones, etc. Este término no hace referencia sólo a un proceso intelectual sino a patrones complejos de significado en los que participan emociones, pensamientos y conductas".[13] En suma, la cognición constituye el conjunto de ideas e imágenes que la persona tiene de sí misma, de los otros, del mundo y del futuro.

Como afirma Berkowitz, los pensamientos influyen en el comportamiento de las personas: "Las personas creen y actúan, por supuesto, y sus pensamientos pueden influir sobre lo que hacen y sobre la forma en que se sienten después de encontrarse emocionalmente activados. Las valoraciones y atribuciones pueden no ser tan importantes, pero pueden tener un efecto sustancial. Como mínimo, las interpretaciones pueden determinar si el suceso emocional es agradable o desagradable, la intensidad de los sentimientos resultantes y si se restringen o no".[14]

[12] Freud, S., *Psicología de las masas y análisis del yo*, Amorrortu Editores, Buenos Aires, 2000, Tomo XVIII, pp. 69-70. La cita corresponde a la obra *Psicología de las masas*, de Gustave Le Bon, publicada en 1895.

[13] Feixas, G. y Miró, M. T., *Aproximaciones a la psicoterapia*, op cit., p. 208.

[14] Berkowitz, L., *Agresión. Causas, consecuencias y control*, DDB, Bilbao, 1996, p. 127.

Cada persona interpreta la realidad a su modo, otorgándole significaciones personales, actuando muchas veces en respuesta a su propia interpretación de los hechos y no sólo a la conducta de los otros, ni a un punto de vista objetivo.

Los procesos cognitivos están integrados por:

a) Conclusiones.
b) Premisas, en las cuales la persona se apoya para arribar a las conclusiones.

Ejemplo: los jefes inseguros suelen basar sus conclusiones en premisas erróneas suponiendo, digamos, que son los únicos que hacen bien su trabajo. En consecuencia, llegan a cogniciones deterioradas y errores en el procesamiento de la información, quizá considerando que sus empleados no saben trabajar pues revisan todos los informes que éstos les entregan con exagerada minuciosidad. Perciben e interpretan la realidad como amenazante y peligrosa, tendiendo a conductas agresivas como forma de defenderse frente a aquello que viven como ataque.

Los modelos cognitivos permiten analizar la conducta del ser humano en relación con los errores de cognición y la dificultad para interpretar de manera correcta la realidad. Por ejemplo, Chertok señala así las creencias equivocadas que se encuentran en la base de los comportamientos irracionales:

- *Conclusión arbitraria:* se llega a una conclusión sin evidencia suficiente, o los hechos contradicen la conclusión. Se asume simplemente que las cosas son así. Por ejemplo, si el empleado pide permiso para retirarse más temprano de la oficina, es porque está buscando otro trabajo y es probable que tenga una entrevista laboral.
- *Generalización excesiva:* consiste en establecer reglas generales a partir de incidentes aislados. Por ejemplo, el jefe cree que si el empleado lo contradice es porque no respeta su autoridad.
- *Visión de túnel:* ocurre cuando el sujeto se enfoca en uno o más hechos que confirman sus supuestos básicos, e ignorar otros que los contradicen. Por ejemplo, el jefe puede decir que le grita a la secretaria porque ella lo miró de mala manera.
- *Personalización:* el sujeto relaciona todo lo que ocurre a su alrededor consigo mismo. Por ejemplo, un empleado que siente que todo lo que hablan los demás cuando él no está cerca y no puede escuchar se refiere a él, y que el único propósito es criticarlo y perjudicarlo.
- *Magnificación:* exagerar la importancia o la magnitud de un suceso ciertamente desfavorable, pero que no tiene las consecuencias trágicas que se le asignan. Por ejemplo, un empleado que cometió un error en su trabajo y piensa que por eso lo despedirán.
- *Pensamiento polarizado:* emitir juicios drásticos sobre uno mismo, sobre otras personas y sobre las cosas en general. Refleja intolerancia a la ambigüedad. Por ejemplo, un jefe que culpa a un empleado por todo lo que sale mal en la oficina, y sostiene que él es el único que trabaja bien.
- *"Debe...":* implica una necesidad perturbadora; denota obligación. Sucede cuando se afirma que algo debe ocurrir necesariamente. El error, en este caso, consiste en considerar necesarias cosas que no lo son. Por ejemplo, un jefe que piensa que los empleados tienen que trabajar horas extra para ser eficientes.
- *Juicios de valor:* opiniones subjetivas a las que, aun cuando no deben entenderse como verdades absolutas ni pueden considerarse ciertas o falsas, se les otorga el peso de la certeza. Por ejemplo: "este trabajo sólo pueden realizarlo los hombres".

Resumiendo, las personas construyen su realidad a partir de las diferentes interpretaciones que realizan de los sucesos; si se basan en estas creencias erróneas para entender las situaciones que les toca vivir, utilizan la agresión, el malhumor y otras respuestas negativas a manera de mecanismo defensivo frente a una realidad que se les impone como muy agresiva y hostil, lo cual da lugar a climas de trabajo tensos y agresivos.

## PSICOLOGÍA DE LA GESTALT

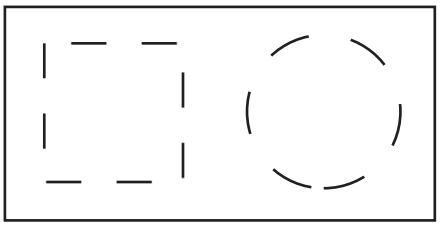
Se trata de una corriente psicológica nacida y desarrollada en Europa a principios del siglo XX, teniendo como precursores a los fueron Max Wertheimer, Wolfgang Köhler y Kurt Koffka. Mientras John Watson planteaba los principios del conductismo en América, surgía en Alemania la "psicología de la forma", o Gestalt. Ambas teorías dirigían sus críticas a la psicología subjetivista de la conciencia (la introspección), pero mientras el conductismo la criticaba por dedicarse al estudio de la conciencia, la Gestalt lo hacía porque la psicología subjetivista consideraba que la percepción tenía lugar mediante conjuntos de elementos o suma de partes, y no como totalidades. Los gestaltistas se oponían a la idea de dejar de lado la totalidad, la singularidad de la experiencia inmediata, y no aceptaban analizar los hechos perceptivos considerando sólo los conglomerados de elementos ("el todo es más que la suma de sus partes").

La teoría de la Gestalt considera la experiencia presente, al individuo que percibe y a sus percepciones actuales, para formular las leyes que rigen la percepción. A partir de esta conceptualización, la Gestalt descubrió que los elementos de la realidad no son entidades aisladas, sino que están integradas en totalidades significativas y que el hombre, en contacto con la realidad, percibe primero las totalidades y luego, realizando un esfuerzo de análisis, reconoce los elementos particulares que las conforman.

La Gestalt comenzó dedicándose al estudio de la percepción, y poco a poco fue abarcando los procesos cognitivos generales. Su planteamiento incluyó el isomorfismo: (del griego *isos*, igual, y *morfe* forma), un principio según el cual existe una relación entre la experiencia directa y los procesos fisiológicos. Esto quiere decir que cualquier fenómeno, desde una simple percepción hasta la más complicada forma de pensamiento o razonamiento, posee una correlación en el sistema nervioso central.

Para explicar la organización de las formas perceptivas, la Gestalt desarrolló algunos principios fundamentales de la percepción:

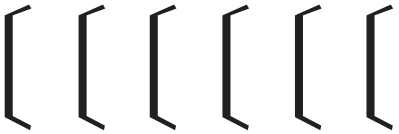
- *Ley de la buena forma:* frente a un conjunto de datos, la experiencia perceptiva tiende a adoptar las formas más simples. Los elementos son organizados en figuras lo más simétricas, regulares y estables posible. A las que presenten estas características en igualdad de circunstancias, se las percibirá como una unidad.
- *Ley de la totalidad:* los acontecimientos experimentados y las respuestas del organismo se caracterizan por su totalidad. En otras palabras, la conducta del hombre es siempre una respuesta de todo el organismo, siendo imposible reducirla a sensaciones, reflejos, etcétera.
- *Ley del cierre:* la mente agrega los elementos faltantes para completar una figura incompleta. Existe una tendencia innata a concluir las formas y los objetos que no percibimos completos; por ejemplo, en la figura siguiente no vemos una sucesión de líneas discontinuas, sino un cuadrado y un círculo.



- *Ley de la semejanza:* la mente tiende a agrupar los elementos similares en una entidad. La semejanza depende de la forma, el tamaño, el color y otros aspectos visuales de los elementos. Por ejemplo en la figura siguiente se perciben pares de rectángulos y de círculos, pero no pares formados por un rectángulo y un círculo.

- *Ley de la proximidad:* la mente agrupa de forma parcial o secuencial los elementos según la distancia que hay entre ellos. Si en igualdad de otras condiciones (forma, tamaño, etc.) ciertas partes del campo se encuentran más próximas a otras, se las percibirá como un todo diferenciado. Por ejemplo, en la figura siguiente vemos dos grupos de tres estrellas, y nos es más difícil percibir un grupo de cuatro y otro de dos.

- *Ley de continuidad:* la mente tiende a agrupar, como parte de un modelo, los detalles que mantienen un patrón o dirección. Por ejemplo, en la figura siguiente perciben elementos continuos aunque estén interrumpidos entre sí.



- *Ley de la figura y el fondo:* las formas tienden a constituir una figura que se destaca de un fondo no estructurado. Si la figura y el fondo cambian permanentemente, ambos aspectos estarán integrados en una totalidad.

## TEORÍA DEL CAMPO DE LEWIN

En la década de 1930 el psicólogo polaco de corte gestaltista Kurt Lewin creó una nueva escuela de pensamiento socio-psicológico, basada en su concepto de "campo psicológico" (el concepto de campo proviene de la física, y Lewin lo aplicó a su propia disciplina).

El campo psicológico se basa en una serie de conceptos que estudian la realidad psicológica, buscan explicar las conductas generales de los seres humanos, y analizar a los sujetos en situaciones reales y concretas.

Según Lewin, las situaciones sociales se manifiestan en estados psicológicos individuales. Tanto la conducta individual como la grupal dependen de las propiedades de la situación y de las condiciones "de campo" que se producen. Si bien las experiencias pasadas condicionan las expectativas y las acciones en las nuevas situaciones, son los sucesos actuales los que determinan la conducta.

Como la teoría de Lewin analiza la percepción del mundo que tiene el sujeto, realiza una importante contribución a la psicología de los grupos e incluye temas tales como personalidad, influencias ambientales, motivaciones y estructuras psíquicas.

Para la teoría del campo una totalidad organizada de acontecimientos determina la conducta. De ahí la necesidad de explicar la conducta individual a partir de todos los factores psicológicos que actúan de manera efectiva sobre una persona en un momento determinado y concreto, conjunto que esta corriente psicológica denomina *espacio vital*; la misma persona con sus motivaciones, su personalidad, sus aprendizajes, frustraciones, etc., también integra este espacio. Por lo tanto, los factores que influyen en un individuo surgen básicamente de otros sujetos que también poseen sus propias características de personalidad.

En una palabra, el interés de esta teoría gira en torno a la emoción, la personalidad y los grupos sociales, y no al conocimiento como los demás gestaltistas. Algunos de los puntos más importantes son:

- En las situaciones psicológicas se forman regiones, espacios cerrados por un límite (por ejemplo, el lugar físico donde se desarrolla la actividad laboral).
- Dentro de esas regiones, el hombre se mueve por situaciones psicológicas delimitadas por barreras que no son insalvables; se puede pasar de una región a otra, y eso requiere movimientos físicos (por ejemplo, salir del trabajo y tomar un colectivo para llegar a casa).
- Las regiones pueden ser positivas o negativas, dependiendo de si los impulsos que tiene el sujeto hacia la región son favorables o desfavorables. Por ejemplo, será una región positiva si la persona se encuentra a gusto en su trabajo (impulso favorable), y será negativa si se siente mal y quiere cambiar de trabajo (impulso desfavorable).
- Un concepto importante es el de locomoción, que se refiere a las diferentes posiciones que asume el sujeto en tiempos distintos. Se trata de cualquier cambio o movimiento dentro del espacio vital.
- Plantea una causalidad ahistórica, es decir, las situaciones o acontecimientos pasados no causan un fenómeno presente. La causa debe buscarse en las condiciones actuales, en las que se produce el fenómeno. Por ejemplo, la causa de la falta de motivación de una persona en su trabajo debe buscarse en las características de su actividad específica y en la realidad de su ámbito laboral.
- Considera los acontecimientos en función de la situación total en un momento dado. La causa de un fenómeno está siempre en la interrelación de numerosos factores. Por ejemplo, debe considerarse la totalidad de las variables intervinientes en la situación laboral para poder comprender la conducta de un empleado.
- El grupo surge de la interacción de los individuos y no de la mera suma de individuos. Es decir, el intercambio y el tipo de vínculo que se mantiene con otros determina la conformación de los grupos.
- La organización es el ámbito por excelencia donde tienen lugar las relaciones grupales.

En suma, Lewin analiza la relación del individuo con su medio social, y las consecuencias que tienen las condiciones de ese medio sobre el sujeto.

Respecto a las organizaciones, cabe señalar que las empresas generan ciertas condiciones particulares de relación, las cuales pueden ser positivas o negativas. Estas condiciones organizacionales afectan de manera directa la conducta y el desarrollo de características y capacidades psicológicas como la incorporación de nuevos conocimientos, la percepción, la memoria, la creatividad, etcétera.

También plantean una red causal, ya que el comportamiento observable en ellas es resultado de la conjunción de distintos factores. Para realizar un estudio del comportamiento organizacional resulta indispensable analizar todos y cada uno de esos factores sin dejar de considerar la organización como un todo.

En relación con la dinámica de grupos, la teoría del campo señala que el grupo, al desarrollar procesos de interacción diferentes a los de sus integrantes individuales, posee un comportamiento propio, desarrolla fuerzas y características psicológicas, y crea un espacio vital específico que abarca el de sus miembros individuales y el de su interacción.

Para estudiar el grupo es necesario hacerlo desde su estructura social, considerando la dinámica que se establece entre los integrantes, así como entre éstos y la organización, y con el entorno.

## TEORÍA DE LA PERSONALIDAD DESDE UN ENFOQUE SISTÉMICO

La *teoría general de sistemas* (TGS, o enfoque sistémico) surgió en la década de 1940, con la intención de profundizar las explicaciones psicológicas ya existentes en torno de las conductas de las personas, debido a que el análisis de los comportamientos se centraba en el propio individuo o en la influencia del ambiente externo sobre el mismo.

Esta corriente psicológica desarrolla sus argumentos teóricos a partir del concepto de sistema. Según definen Feixas y Miró: "Un sistema es un conjunto de elementos dinámicamente estructurados, cuya totalidad genera unas propiedades que en parte son independientes de aquellas, que poseen sus elementos por separado. En consecuencia, para entender el comportamiento de un sistema es necesario tener en cuenta no sólo sus elementos y propiedades, sino también las interacciones entre ellos y las propiedades que resultan de la totalidad".[15]

Desde esta perspectiva, la familia es concebida como un sistema cuyos miembros representan distintos elementos en interacción y conforman un todo interconectado. En consecuencia, es imposible comprender los comportamientos de cada persona individualmente, ya que éstos constituyen el resultado de la modalidad de participación en el sistema y de las interrelaciones con el resto de sus integrantes.

Como señala Haley: "El matrimonio no es meramente la unión de dos personas, sino la conjunción de dos familias que ejercen su influencia y crean una compleja red de subsistemas".[16]

Así, la familia conforma un sistema con características particulares:

- Es un sistema abierto, ya que se relaciona con el medio en que vive.
- Es una totalidad, toda vez que las modificaciones que sufren cualesquiera de sus miembros influyen en los demás integrantes.
- Se encuentra estructurada jerárquicamente (padre, madre e hijos).
- Existe una retroalimentación permanente entre las conductas de sus miembros. De acuerdo con las características de esas conductas y de las interrelaciones de sus integrantes, la retroalimentación puede ser positiva o negativa.
- Las reglas de interacción que se establecen entre sus miembros pautan y reproducen los comportamientos. Estas reglas sirven para economizar esfuerzos y conservar el equilibrio del sistema.

Para comprender las interrelaciones entre los miembros en las familias, el modelo sistémico se apoya en los aportes de la teoría de la comunicación humana, dado que se entiende que los comportamientos se derivan de las interacciones comunicativas. En su obra *Teoría de la comunicación humana*, Watzlawick afirma: "…la conducta de cada persona afecta la de cada una de las otras y es, a su vez, afectada por éstas".[17]

Los modos de comunicación estructuran patrones en las relaciones familiares, mismas que a su vez establecen las leyes de funcionamiento del sistema. Estas leyes también estarán influenciadas por la forma en que el sistema familiar se inserte en un contexto determinado (situación socioeconómica, incorporación de la cultura prevaleciente, nivel educativo alcanzado, interacciones con otros sistemas, etcétera).

Extrapolando lo anterior al ámbito organizacional, podríamos pensar que los sistemas organizacionales autoritarios presentan una estructura jerárquica vertical, en la cual el gerente es el miembro que ejerce el mayor poder, se comunica condicionando de manera negativa el comportamiento del resto de los integrantes de la organización a través de órdenes que no pueden ser cuestionadas. Existe una retroalimentación permanente de estos modos de comunicarse, de manera que las formas autoritarias que ejercen los miembros con mayor poder sobre los que tienen menos –o ninguno– se reproducen.

En las organizaciones autoritarias se establecen reglas de interacción que incorporan componentes culturales, elementos de las vivencias personales y los modos específicos de relacionarse de los integrantes, todo lo cual va estructurando modalidades rígidas de relacionarse y comunicarse, caracterizadas por la manipulación, la descalificación y el control en función de la cuota de poder que cada miembro tenga dentro de la organización.

[15] Feixas, G. y Miró, M. T., *Aproximaciones a la psicoterapia*, op. cit., p. 256.

[16] Haley, J., *Terapia no convencional: las técnicas psiquiátricas de Milton H. Erickson, Amorrortu*, Buenos Aires, 2007, p. 37.

[17] Watzlawick, P., *Teoría de la comunicación humana*, Herder, Barcelona, 1997, p. 32.

A partir de la teoría de la comunicación, Watzlawick plantea algunos axiomas:

- Es imposible que haya una ausencia total de comunicación en un sistema; el no hablar o no actuar también tiene un significado en las relaciones interpersonales.
- En toda comunicación existen aspectos de contenido y aspectos relacionales. Estos últimos califican o etiquetan la información expresada en el contenido del mensaje, mismo que por lo general se despliega a través del código lingüístico o verbal; sin embargo, existen otros códigos no verbales (conductas, posturas, gestos) que también definen en gran medida el contenido del mensaje que se quiere transmitir.
- La comunicación puede ser digital (expresada mediante la palabra) o analógica (todo lo que es comunicación no verbal, incluyendo posturas, gestos, expresiones faciales, etcétera).
- Existen dos formas básicas de interacción: las relaciones simétricas y las relaciones complementarias. Las relaciones simétricas se caracterizan por la igualdad en las valoraciones personales, y por las conductas intercambiables entre los miembros de la relación. En las relaciones complementarias las personas asumen roles diferenciados y tienen posiciones que estructuran una jerarquía de poder desigual; además, el rol de uno de los miembros complementa el rol del otro. En las organizaciones autoritarias sus miembros mantienen relaciones complementarias, debido a la distribución desigual del poder en su interior y a los roles diferenciales asignados a cada uno de ellos. A través de la comunicación se ejerce el poder, y el contenido de los mensajes legitima esa estructura de desigualdad y los significados impuestos.

## EL ANÁLISIS INSTITUCIONAL

El análisis institucional es una corriente teórica y práctica dedicada al estudio de las organizaciones. Así como el psicoanálisis interpreta las producciones simbólicas (sueños, palabras, lapsus, etc.) para descubrir los significados inconscientes, el análisis institucional busca poner de manifiesto lo que se halla oculto en relación con la realidad social de las organizaciones. En otras palabras, su propósito es descubrir el inconsciente colectivo de las organizaciones, los grupos y la sociedad en general.

### Teoría del vínculo

En este punto es importante hacer una breve mención respecto de la teoría del vínculo, desarrollada por el psiquiatra suizo argentino Enrique Pichón Riviére para estudiar el comportamiento del individuo en la organización.

Este autor considera que los individuos constituyen totalidades integradas por tres dimensiones que se interrelacionan:

a) La mente (área 1).
b) El cuerpo (área 2).
c) El mundo exterior (área 3).

Pichón Riviére partió de la teoría psicoanalítica (fundamentalmente intrapsíquica) para llegar a una psicología social. Por lo tanto, concibe al individuo como la resultante del interjuego sujeto–objetos (tanto internos como externos), en una relación dialéctica de influencia y modificación permanentes.

Ésta es la razón por la que su teoría está basada en el concepto de vínculo, entendido como una estructura dinámica en constante cambio, que abarca tanto al sujeto como al objeto; Pichón Riviére lo define de la siguiente manera: "…estructura compleja, que incluye un sujeto, un objeto, su mutua interrelación con procesos de comunicación y aprendizaje […]. Todo vínculo así entendido implica la existencia de un emisor, un receptor, una codificación y una decodificación del mensaje. Existiría una comunicación no lineal sino dialéctica con el sujeto. Insistimos: en toda estructura vincular –y con el término estructura

ya indicamos la interdependencia de los elementos– el sujeto y el objeto interactúan realimentándose mutuamente".[18]

| Emisor | Mensaje | Canal | Receptor |
|---|---|---|---|
| Habilidades para comunicarse | Contenido | Vista | Habilidades para comunicarse |
| Actitudes | Código (codificación y decodificación) | Oído | Actitudes |
| Conocimientos | Estructura | Tacto | Conocimientos |
| Sistema social | | Olfato | Sistema social |
| Cultura | | Gusto | Cultura |

En síntesis, el investigador considera que la persona en su totalidad (mente y cuerpo) establece el vínculo con el objeto (mundo externo), lo cual da lugar a múltiples y variadas relaciones entre ambos. El análisis institucional, por ende, debe abarcar tanto la psicología del grupo como la individual, sin dejar de lado el ámbito organizacional donde se desarrolla la actividad.

Para Bleger, "El estudio de las instituciones abarca tres capítulos fundamentales en estrecha relación e interdependencia, pero que pueden ser caracterizados de la siguiente forma:

a) Estudio de la estructura y dinámica de las instituciones.
b) Estudio de la psicología de las instituciones.
c) Estrategia del trabajo en psicología institucional".[19]

De acuerdo con lo anterior, para realizar un análisis institucional debe considerarse la actividad de los individuos dentro de la organización y los efectos que produce esa tarea en ellos mismos, en el grupo y en la organización en general. De esta manera, la organización es analizada tomando en consideración su totalidad y su dinámica, y determinando cuáles son los conflictos existentes y la posibilidad de manifestarlos, tratarlos y resolverlos dentro de la institución, con la responsabilidad de los individuos involucrados.

Bleger define la psicología de las instituciones como: "el estudio de los factores psicológicos que se hallan en juego en la institución, por el mero hecho de que en ella participan seres humanos y por el hecho de la mediación imprescindible del ser humano para que dichas instituciones existan".[20]

Cabe aclarar que el ser humano interactúa en varias organizaciones a la vez, buscando en ellas apoyo, seguridad, sentimiento de pertenencia e identidad social. Al respecto, Bleger señala en relación con las características de personalidad de los individuos: "cuanto más integrada la personalidad, menos depende del soporte que le presta una institución dada; cuanto más inmadura, más dependiente es la relación con la institución y tanto más difícil todo cambio de la misma o toda separación de ella. De esta manera, toda institución no es sólo un instrumento de organización, regulación y control social, sino que al mismo tiempo es un instrumento de regulación y de equilibrio de la personalidad…".[21]

En consecuencia, lograr que la organización ofrezca la posibilidad de enriquecer y desarrollar la personalidad representa un desafío para el análisis institucional.

[18] Ferrari, H., Luchina, I., Luchina, N., *Asistencia institucional. Nuevos desarrollos de la interconsulta médico-psicológica*, Nueva Visión, Buenos Aires, 1979, pp. 198-199.

[19] Bleger, J., *Psicohigiene y psicología institucional*, Paidós, Buenos Aires, 2004, p. 49.

[20] *Ibídem*, p. 79.

[21] *Ibídem*, pp. 80-81.

Por otro lado, para realizar un análisis organizacional es necesario considerar la interdependencia de la organización con el entorno en el que está inserta, y comprender que su evolución depende de lo que sucede en éste.

Como señala Anolli: "…la organización, privada o pública […] se caracteriza también por la presencia de 'juegos relacionales' específicos que evolucionan y cambian con el tiempo al evolucionar las situaciones externas e internas. Con frecuencia esos juegos producen momentos conflictuales, tensiones, escisiones y luchas de bandos, con la formación de alianzas abiertas y coaliciones secretas entre grupos o personas".[22]

Por su parte, Bleger define la dinámica grupal como una técnica para enfrentar y resolver los problemas organizacionales, pero aclara que previamente se debe realizar un diagnóstico de la situación para elaborar la estrategia más adecuada a la organización: "Con gran frecuencia nuestros objetivos al trabajar con dinámica grupal en organizaciones se refieren al análisis de las implicaciones psicológicas de las tareas que se realizan y de la forma en que los objetivos son o no cumplidos, adjuntando la dimensión humana o psicológica a la labor que realizan y a la forma en que se realizan".[23]

[22] Selvini Palazzoli, M., *Al frente de la organización*, Paidós, Buenos Aires, 1988, p. 203.

[23] Bleger, J., *Temas de psicología (entrevista y grupos)*, Nueva Visión, Buenos Aires, 1980, p. 104.

## RESUMEN

El conductismo describe la conducta del ser humano en términos de estímulos y respuestas; plantea que las conductas son adquiridas y modificadas mediante el aprendizaje, y se apoya en tres modelos fundamentales para analizar el proceso de aprendizaje:

1. El condicionamiento clásico plantea que nuevos estímulos pueden desencadenar respuestas innatas.
2. El condicionamiento operante sostiene que las conductas aparecen de manera espontánea, y que sus consecuencias posibilitan el aprendizaje.
3. El aprendizaje observacional afirma que el aprendizaje tiene lugar mediante la imitación de las acciones que realiza un individuo tomádolo como modelo.

Por su parte, el psicoanálisis entiende que es en los procesos intrapsíquicos en donde deben buscarse los fundamentos del comportamiento de los individuos. Plantea la existencia del inconsciente como instancia psíquica que determina la forma de actuar de una persona.

En cambio, la psicología cognitiva dirige su atención hacia los procesos mentales para comprender la conducta, y critica el conductismo por reducir el análisis a simples estímulos y respuestas.

La teoría de la Gestalt hace hincapié en la percepción regida por las leyes de las totalidades; además, acusa al conductismo de reducir los procesos perceptuales a estímulos y respuestas, y considerar sólo los elementos que conforman el todo, ignorando la totalidad.

Por otro lado, la teoría del campo de Lewin busca comprender las conductas humanas considerando al individuo en la situación real y concreta en la que se encuentra.

Para finalizar, el análisis institucional analiza las conductas humanas en las organizaciones, los grupos y la sociedad en general, considerando el entorno en el que tienen lugar, así como las situaciones que pudieran influir en el desarrollo de los comportamientos.

## PREGUNTAS DE REPASO

1. ¿Cuáles son las características de la personalidad y cómo las definiría?
2. ¿Cuál es la diferencia entre conductismo y cognitivismo?
3. Desarrolle los conceptos de consciente, preconsciente e inconsciente.
4. ¿En qué consiste la teoría de la Gestalt?
5. Analice la teoría del campo de Lewin.
6. Conceptualice el enfoque sistémico.
7. Caracterice el análisis institucional.

## CASO PRÁCTICO

# ¿Cómo influye el tipo de comunicación en el comportamiento organizacional?

José relata su experiencia laboral de la siguiente manera:

"Cuando ingresé a la organización donde trabajo desde hace más de 25 años, el que sería mi jefe me dijo: 'Arréglate como puedas, fíjate cómo puedes hacer tu trabajo y hazlo. A mí lo único que me interesa es el trabajo terminado'.

"Unos años después aquel jefe dejó la empresa, y yo recibí la orden de entrenar a un empleado nuevo. 'Que vea cómo haces tu trabajo; así aprenderá', me dijeron. En ese momento pensé: 'Cómo cambian las cosas según el jefe en turno. ¿Por qué será?'. Hace unos meses, cuando entró otra persona al sector, nos advirtieron: 'Lo importante es que su nuevo compañero se sienta cómodo con el grupo, y que entre todos le expliquen qué tiene que hacer. Denle confianza suficiente para que, si tiene alguna duda, pueda preguntarles y pedirles ayuda'.

"Ahora en la oficina somos cuatro integrantes de un mismo grupo. Cada uno realiza su tarea específica, no hay diálogo entre nosotros, no hablamos, ni siquiera nos miramos; cada cual tiene una actividad independiente del resto. Un observador externo podría pensar que pertenecemos a distintos sectores. Sin embargo, compartimos una serie de normas, valores y pautas que nos brindan seguridad en lo que tenemos que realizar, y una vez a la semana hacemos una reunión para discutir lo que cada uno hizo y organizar la siguiente semana de trabajo".

## AUTOEVALUACIÓN

Analice el caso expuesto, explicando qué teorías psicológicas utilizaría para analizar las diferentes situaciones presentadas. Exprese la razón de su respuesta.

# BIBLIOGRAFÍA


- Berkowitz, L., *Agresión. Causas, consecuencias y control*, DDB, Bilbao, 1996.
- Bleger, J., *Psicohigiene y psicología institucional*, Paidós, Buenos Aires, 2004.
- Bleger, J., *Temas de psicología (entrevista y grupos)*, Nueva Visión, Buenos Aires, 1980.
- Caparrós, A., *Historia de la Psicología*, CEAC, Barcelona, 1993.
- Chertok, J. A., *60 mentiras que nos complican la vida*, Búsqueda, Montevideo, 1992.
- Durante, R., *Las organizaciones que aprenden,* Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1998.
- Etchegoyen, H., *Los fundamentos de la técnica psicoanalítica*, Amorrortu editores, Buenos Aires, 2005.
- Filloux, J. C., *La personalidad*, Eudeba, Buenos Aires, 1984.
- Feixas, G. y Miró, M. T., *Aproximaciones a la psicoterapia*, Paidós, Barcelona, 1993.
- Ferrari, H., Luchina, I., Luchina, N., Asistencia institucional. *Nuevos desarrollos de la interconsulta médico-psicológica*, Nueva Visión, Buenos Aires, 1979.
- Freud, S., *Obras completas*, Amorrortu Editores, Buenos Aires, 2000.
- Guiot, J., *Organizaciones sociales y comportamientos*, Herder, Barcelona, 1985.
- Haley, J., *Terapia no convencional: las técnicas psiquiátricas de Milton H. Erickson*, Amorrortu editores, Buenos Aires, 2007.
- Käes, R., *El aparato psíquico grupal, construcciones de grupo*, Granica, Barcelona, 1977.
- Kuhn, T., *Las estructuras de las revoluciones científicas*, Fondo de Cultura Económica, México, 1978.
- Laplanche, J., Pontalis, J. B., *Diccionario de psicoanálisis*, Labor, Barcelona, 1981.
- Petit, F., *Psicosociología de las organizaciones*, Herder, Barcelona, 1984.
- Selvini Palazzoli, M., *Al frente de la organización*, Paidós, Buenos Aires, 1988.
- Watzlawick, P., Beavin Bavelas, J., Jackson, D.D., *Teoría de la comunicación humana*, Herder, Barcelona, 1997.
- Watzlawick, P., Weakland, J., Fisch, R., *Cambio*, Herder, Barcelona, 1992.

7

# La salud mental en las organizaciones

OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

Definir el concepto de salud mental.

Resaltar la importancia de la salud mental dentro de la organización.

Analizar el conflicto y la frustración en el campo laboral.

Destacar la relevancia de la violencia laboral, y el mobbing.

Enfatizar la influencia del estrés en el desempeño laboral.

Exponer las diferentes adicciones que se pueden encontrar dentro de la organización, y analizar su repercusión en el desempeño laboral.

INTRODUCCIÓN

En este capítulo se definirá el concepto de salud mental y se analizará su relación con el trabajo; examinaremos también la posibilidad que tiene el ser humano para adaptarse a los cambios del contexto.

Asimismo se considerarán los conflictos y las frustraciones que siempre se presentan en cualquier actividad laboral, así como las manifestaciones y consecuencias que éstos producen en la vida psíquica del individuo.

Hablaremos también de manera breve de los conceptos de estrés y violencia organizacional como factores capaces de afectar la salud mental de los empleados. Asimismo, se hará especial hincapié en el tema de las adicciones, que al representar un grave problema social, inciden en el campo del trabajo, afectan el desempeño del empleado adicto, y modifican su comportamiento; en este sentido, comentaremos qué acciones puede implementar la organización frente a esta problemática.

## DEFINICIÓN DEL CONCEPTO DE SALUD MENTAL

Sánchez Hidalgo define la salud mental como: "el ajuste del individuo a sí mismo y al mundo total con el máximo de efectividad, satisfacción, regocijo y aceptación social, y como la capacidad para afrontar y aceptar las realidades de la vida. El grado más elevado de salud mental puede describirse, por tanto, como aquel que permite al individuo lograr el éxito mayor a tono con sus capacidades, con la máxima satisfacción para él y para el orden social y con el mínimo de fricción y tensión".[1]

Desde el comienzo de su vida, para el ser humano la actividad significa buena salud. Ya desde el vientre materno se vislumbran los primeros vestigios de actividad, y después ésta se hace más evidente en los juegos infantiles. A medida que el individuo crece, la actividad se desplaza hacia el aprendizaje, y en la vida adulta al trabajo, la creatividad y la competitividad laboral.

En consecuencia, puede afirmarse que la actividad y el trabajo constituyen procesos de adaptación del individuo a su entorno, a través de los cuales va mejorando sus capacidades de interacción, logra mayor bienestar individual y contribuye al del grupo social.

Cabe señalar que existen aprendizajes positivos (por ejemplo, comunicar de manera directa lo que se siente y se experimenta, trabajar en grupo, desarrollar la capacidad intelectual, etc.), y negativos (discusiones, peleas, sufrimientos, pérdidas, frustraciones, etc.), ya que hay experiencias perjudiciales o negativas que, de manera inevitable, todas las personas deben vivir. No obstante, lo importante es que predominen los positivos (que favorecen la adaptación al medio) por sobre los negativos (que predisponen a un desajuste social).

La salud mental se encuentra íntimamente relacionada con las condiciones generales de bienestar psíquico individual y social. Esto significa que la familia, la vida en sociedad y el trabajo son espacios propicios para generar satisfacción o sufrimiento, fomentar el aprendizaje y el desarrollo de las capacidades individuales, o producir un empobrecimiento de la personalidad.

## LA SALUD MENTAL Y LAS ORGANIZACIONES

Según Freud, "Ninguna otra técnica de conducción de la vida liga al individuo tan firmemente a la realidad como la insistencia en el trabajo, que al menos lo inserta en forma segura en un fragmento de la realidad, a saber, la comunidad humana. […] La actividad profesional brinda una satisfacción particular cuando ha sido elegida libremente".[2]

[1] Sánchez Hidalgo, E., *Psicología educativa*, Editorial de la Universidad de Puerto Rico, 1982, cap. XI, p. 388.

[2] Freud, S., *El malestar en la cultura*, Amorrortu Editores, Buenos Aires, 2000, Tomo XXI, cap. 2, p. 80.

Siguiendo con la idea de Freud, el trabajo tiene una función indiscutiblemente asociada a la obtención de una retribución económica a cambio de la tarea realizada, pero además representa una serie de funciones veladas no menos importantes: el sostén social de pertenecer a un grupo organizacional que brinda la posibilidad de participar en el desarrollo de una tarea conjunta (por ejemplo, compartir con otros determinadas experiencias, aprender de los compañeros, etc.), encontrarse inmerso en una estructura temporal (días laborables, fines de semana, vacaciones, etc.), ubicarse en una posición social que otorga identidad y fortalece la autoestima (saberse útil para realizar una tarea específica).

Además, todo trabajo implica una exigencia mental, relacionada con los niveles de demanda que implica la tarea en sí misma (horarios, salario, nivel de monotonía o creatividad requerido, posibilidad de ver el producto final del esfuerzo), con las características del entorno y el clima laboral, y con las habilidades, competencias y forma de ser del empleado.

Ahora bien, aunque el ámbito laboral puede ser fuente de bienestar y satisfacción, también es capaz de producir insatisfacción y frustración. Sin embargo, es necesario señalar que las consecuencias generadas por la desocupación en la salud mental son mucho más graves que las ocasionadas por los conflictos laborales cuando se tiene trabajo.

Analizando de manera breve las consecuencias de la desocupación, se puede afirmar que los individuos se muestran desconcertados ante el desempleo por varios motivos: dejan de percibir un ingreso económico regular; pierden un importante sostén social; ven interrumpido el ritmo temporal habitual que conlleva el trabajo (todas las jornadas son iguales, independientemente de si es día laborable o fin de semana; no tiene importancia a qué hora se levantan o se acuesten; no saben qué hacer durante el día); la identidad que les otorgaba el trabajo se difumina, dejándolos con un sentimiento de exclusión social, de aislamiento, de falta de los objetivos y proyectos fundamentales en la vida de cualquier ser humano.

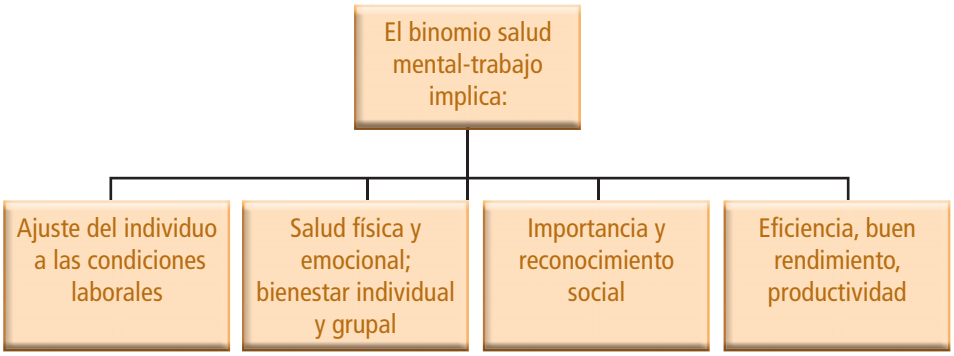
En el siguiente cuadro se resumen las diferencias fundamentales entre lo que brinda un trabajo y lo que origina el desempleo:

| El trabajo otorga | El desempleo genera |
|---|---|
| • Retribución económica.<br>• Sostén social.<br>• Estructura temporal.<br>• Posición social.<br>• Identidad.<br>• Fortalecimiento de la autoestima. | • Desconcierto, incertidumbre.<br>• Falta de ingreso económico.<br>• Pérdida de contención social.<br>• Carencia de un ritmo temporal socialmente compartido.<br>• Pérdida de identidad.<br>• Sentimientos de exclusión social, aislamiento y vergüenza.<br>• Carencia de objetivos y proyectos. |

En síntesis, el desempleo genera fuertes desequilibrios emocionales que afectan de manera directa la salud mental y física de los individuos que lo sufren. Es evidente, por lo tanto, que existe una relación estrecha y recíproca entre la salud mental y la posibilidad de desempeñar una función laboral. Aún más, puede sostenerse que el trabajo, si se desarrolla en un ámbito saludable:

- Implica una función protectora respecto de la salud de los empleados, ya que posibilita una inserción social que genera sentimientos de pertenencia e identificación, entre otros beneficios.
- Conlleva un ajuste constante del individuo a las condiciones externas presentes y futuras, lo cual enriquece su capacidad para adaptarse a las situaciones nuevas y tolerar la presión.

- También tiene efectos positivos sobre la salud física y emocional de la persona, provocándole una sensación de bienestar que se proyecta en su comportamiento, en sus relaciones con los demás, y en su actitud hacia la actividad que debe realizar.
- Reviste importancia social, ya que influye en el tipo de vínculo que se establece con otros (por ejemplo, de ayuda mutua, de compañerismo, de amistad, de confianza), y con la forma en que se llevan a cabo las actividades encomendadas (realizar la tarea con agrado, poder enfrentar los desafíos y las dificultades).
- Se refleja en eficiencia y buen desempeño laboral, es decir, en la ejecución de las tareas con responsabilidad, cumpliendo con los plazos estipulados y dando una imagen de productividad y formalidad.




En definitiva, una persona con salud mental es madura, se reconoce y se acepta a sí misma con sus virtudes y sus defectos, se valora y comprende lo que le sucede y lo que siente; es capaz de discernir cuáles son sus errores y trata de remediarlos; encara el trabajo con una actitud positiva, sabiendo cuáles son sus intereses y motivaciones, pero siempre lista para enfrentar las dificultades y los posibles fracasos, lo cual le permite tener una posición abierta y pedir ayuda si cree necesitarla; está predispuesta a cambiar aquellos aspectos negativos de su personalidad y, al mismo tiempo, puede aceptar los que no le gustan y no puede cambiar.

Cabe aclarar en este punto que de ninguna manera la salud mental significa ausencia de conflictos o problemas. En el transcurso de la existencia todos los seres humanos enfrentan diferentes clases de conflictos (individuales, familiares, de relación, laborales, etc.); la diferencia entre una persona mentalmente sana y otra que no lo es tanto radica sobre todo en la manera en que cada una encara la vida y enfrenta sus dificultades.

Los individuos con salud mental tienen una actitud positiva ante la vida, y afrontan con esa postura los reveses que se les presentan, tanto a nivel laboral como personal. La razón es que son capaces de evaluar con rapidez las situaciones, establecer un orden de prioridades de las cuestiones a resolver, adoptar las medidas correspondientes y adaptarse con cierta facilidad a las modificaciones del entorno (por ejemplo, a un cambio de tareas o de sector de trabajo). Al mismo tiempo, sus expectativas están en sintonía con sus posibilidades reales y concretas, por lo que resulta muy probable que obtengan un elevado nivel de satisfacción laboral. Logran establecer vínculos sanos y positivos con los demás, pueden sostener sus creencias y posiciones aunque sean contrarias al resto, respetan las diferencias, y están mejor predispuestos a resolver los conflictos por medio del diálogo.

Resumiendo, el hecho de que una persona sea madura y tenga seguridad en el trabajo no quiere decir que esté libre de conflictos o que no experimente frustración, sino que se encuentra mejor preparada para enfrentar ese tipo de situaciones en comparación con alguien inseguro, inmaduro o con dificultades en sus vínculos interpersonales.

Considerando el tema de la salud mental y las organizaciones, no se puede dejar de mencionar que éstas también tienen un grado de responsabilidad en el cuidado y preservación de la salud física y/o psíquica de sus integrantes, en función de:

- Las condiciones físicas del lugar de trabajo que ofrecen (iluminación, nivel de ruido, temperatura, espacio disponible para los trabjadores, etcétera).

- Los factores de riesgo presentes en el entorno de trabajo (productos químicos con los que se tiene contacto, vapores, contaminación, higiene del lugar, etcétera).
- La forma de trabajar (división del trabajo, jerarquías, relaciones de poder, permisividad a la iniciativa del empleado, carga horaria, plazos de entrega, estilos de comunicación, etcétera).
- El tipo de tarea (si se trata de una actividad rutinaria y monótona, o por el contrario, de un trabajo que requiere creatividad, imaginación e iniciativa personal).
- La consideración de las características individuales de cada empleado (edad, sexo, estado civil, nivel de estudios, expectativas, actitud frente al trabajo, grado de motivación, forma de trabajar, conocimientos, etc.) para asignar las funciones de acuerdo con sus intereses y necesidades.

Tanto las condiciones de trabajo como los factores de riesgo y la forma de encarar las tareas constituyen características específicas de cada puesto laboral, y son las que producirán efectos y consecuencias, positivas o negativas, en la salud física y/o psíquica de los empleados, dependiendo también de las individualidades. Es decir, cada individuo se adaptará y será afectado de manera diferente según su personalidad, estado físico y/o psíquico, historia personal, etcétera.

Hay organizaciones que exigen demasiado de sus empleados, sin considerar las consecuencias que esto pueda acarrear. Por ejemplo, es el caso de las organizaciones que pretenden que los empleados trabajen bajo presión, con constantes urgencias en los plazos para realizar las tareas, obligándolos a laborar horas extra sin importarles su vida personal, y muchas veces sin siquiera remunerarlos de manera adecuada, como si tuvieran que hacerlo por el simple hecho de "tener puesta la camiseta de la empresa". Una queja muy frecuente de los empleados de este tipo de organizaciones es "yo tengo una vida fuera de la organización", reproche que deja en evidencia que la organización ignora –o no le importa– el bienestar personal de sus integrantes.

Otras organizaciones favorecen climas de trabajo "enrarecidos", donde surgen conflictos y se carece de un ámbito propicio para resolverlos, o existen grandes fallas en los procesos comunicacionales. En tales situaciones los individuos muchas veces se sienten aislados socialmente, sin contención, incapaces de manifestar lo que les pasa.

En casos como los mencionados, los empleados se sienten frustrados porque perciben que la organización los ignora como seres humanos, de manera que comienzan a trabajar con desgano y terminan atentando contra los intereses de la empresa.

Cuando las organizaciones no se preocupan por la salud mental de sus empleados y sólo se interesan por los niveles de productividad y eficiencia, suelen surgir problemas relacionados con la falta de motivación y la frustración de la fuerza laboral, los cuales pueden desencadenar enfermedades psíquicas y/o físicas.

## CONFLICTO Y FRUSTRACIONES LABORALES

Si bien el trabajo es la base y el fundamento de la vida del hombre, toda actividad laboral implica –en mayor o menor medida– conflictos y frustraciones. Ningún individuo puede satisfacer todas sus necesidades y resolver todos sus conflictos laborales o personales; siempre hay insatisfacciones, frustraciones y conflictos irresueltos que funcionan como el motor de la vida, como impulsos para realizar acciones e implementar cambios.

Dejours señala: "…la organización del trabajo ejerce sobre el Hombre una acción específica, cuyo punto de impacto es el aparato psíquico. Bajo ciertas condiciones emerge un sufrimiento, que pudo ser imputado al choque entre una historia individual, colmada de proyectos, esperanzas y deseos y una organización del trabajo que los ignora. Este sufrimiento, de índole mental, comienza cuando el hombre en situación de trabajo ya no puede aportar ningún acondicionamiento a su tarea en un sentido más acorde con sus necesidades fisiológicas y sus deseos psicológicos…".[3]

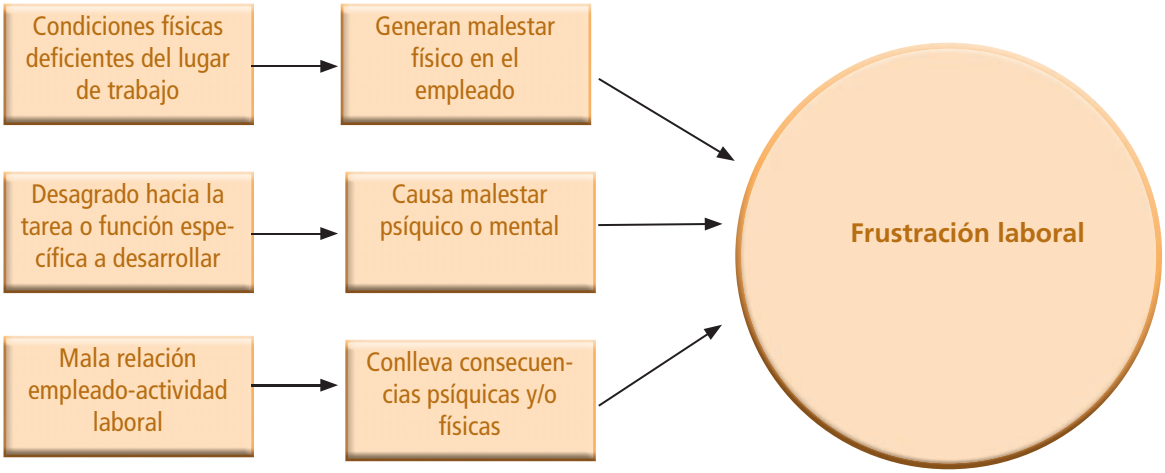
[3] Déjours, C., *Trabajo y desgaste mental. Una contribución a la psicopatología del trabajo*, Ed. Humanitas, Organización Panamericana de la Salud, 1990, p. 161.

En otras palabras, cuando el individuo ve relegadas a un segundo plano sus inquietudes y motivaciones porque a la organización no le interesan, genera desmotivación, frustración y desinterés por buscar nuevas formas de encarar la tarea de una manera creativa.

Uno de los rasgos más importantes que distinguen a un ser humano de otro es la tolerancia a las frustraciones y la forma en que cada uno trata de resolver los conflictos. El origen de esta distinción radica en las características personales de cada individuo (historia personal, rasgos de personalidad, edad, sexo, etcétera).

Cuando una persona siente frustración respecto de su trabajo porque considera que la organización no la respeta ni valora, se produce un desequilibrio que afecta su salud. Lo mismo ocurre cuando el desencanto laboral es resultado de las dificultades que el individuo tiene para modificar y adaptar sus expectativas a la realidad laboral que le toca vivir.

Por todo lo anterior, cabe afirmar que las organizaciones que buscan aumentar la productividad, el rendimiento y el logro de sus objetivos sin considerar las necesidades de los empleados representan un ataque directo a la salud mental de éstos. El trabajo debería responder a las necesidades e intereses de los individuos que lo realizan, y estar siempre a favor de su realización como personas; cuando esto no es así, surgen las desilusiones en relación con el desempeño laboral.




Una de las reacciones frente a la frustración al no encontrar una manera adecuada de resolver un conflicto o una insatisfacción, podría ser la adopción de un comportamiento agresivo u hostil, que puede dar origen a la violencia laboral.

## VIOLENCIA Y ACOSO LABORAL *(MOBBING)*

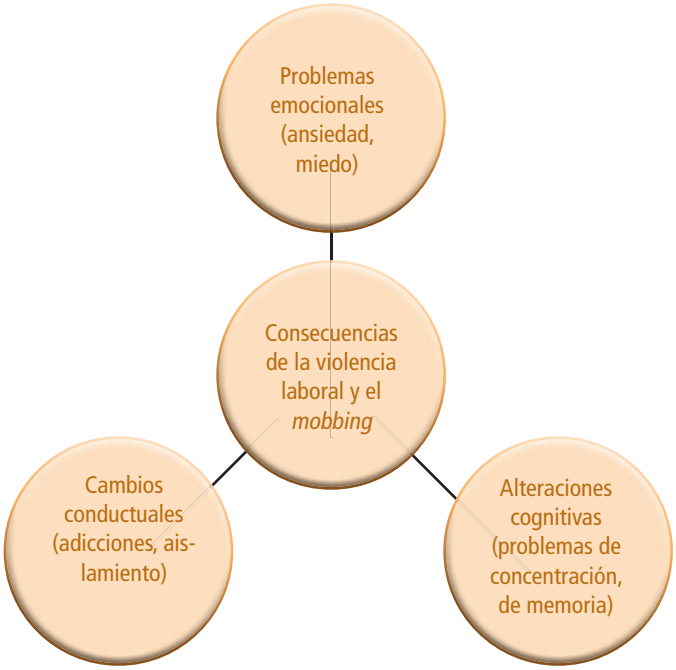
"…en todos los seres humanos están presentes unas tendencias destructivas, vale decir, antisociales y anticulturales, y que en gran número de personas poseen suficiente fuerza para determinar su conducta en la sociedad humana".[4]

Las tendencias que describe Freud en la cita anterior bien pueden relacionarse con las situaciones de violencia o de acoso laboral (*mobbing*) –de las cuales ya hablamos en el capítulo 2– cada vez más frecuentes en los lugares de trabajo.

Muchas veces estas situaciones se hallan relacionadas con frustraciones que los individuos son incapaces de manifestar de otra manera que no sea la violencia, utilizada a menudo como medio para descargar los sentimientos de fracaso o desilusión en el ámbito laboral.

[4] Freud, S., *El porvenir de una ilusión,* Amorrortu Editores, Buenos Aires, 2000, Tomo XXI, cap. 1, p. 7.

El tema de la violencia en el trabajo repercute en la salud mental de quienes la padecen, pues genera en ellos dolor, tristeza y estados de confusión por no entender bien qué es lo que sucede, y por qué. Las consecuencias más comunes son problemas emocionales como ansiedad, miedo, pérdida de autoestima, depresión y apatía; alteraciones cognitivas como distorsiones en la percepción, problemas de concentración, falta de memoria, etc., así como cambios en la conducta del individuo (adicciones, aislamiento social, etcétera).




Tal como han reportado Berrios Martos y López-Zafra, la violencia padecida en los lugares de trabajo, así como el hecho de presenciar actos violentos en el ámbito laboral, constituyen una fuente importante de estrés (tema que abordaremos con mayor amplitud en la sección siguiente): "Los efectos en la salud del acosado pueden ser devastadores. El acoso moral afecta a la salud de las personas que lo sufren deteriorando su salud física y mental. En relación con los efectos negativos sobre la salud mental, el problema más frecuente es el del estrés laboral".[5]

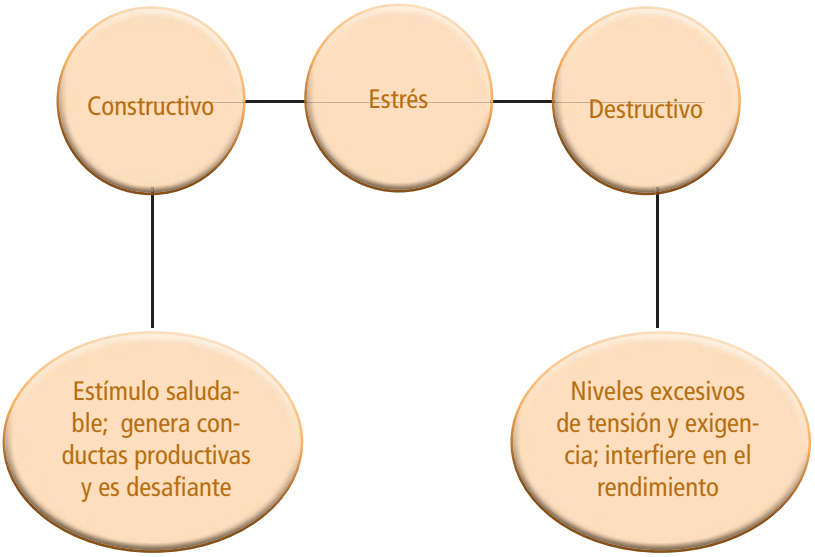
## ESTRÉS LABORAL

Además de la violencia en el entorno de trabajo, el estrés laboral tiene diversas causas, como las exigencias excesivas respecto de los tiempos para la realización de las tareas y el logro de los objetivos, así como presiones de toda índole. Por ejemplo, el empleado desarrollará estrés si no puede cumplir los objetivos puntuales que se había planteado para un día específico debido a haber sido interrumpido numerosas veces por sus compañeros o su jefe con otras actividades que implicaban distraer su atención. Cuando este tipo de situaciones se reiteran todos los días, entorpeciendo el desarrollo de la actividad, se generan frustraciones que al final producen malestares tales como dolores de cabeza, irritabilidad, desgano, etc., todos ellos síntomas de estrés que el empleado podría interpretar en el sentido de que el trabajo lo supera y él es incapaz de manejarlo.

Ahora bien, aun cuando en general representa un problema, el estrés puede ser constructivo si el individuo lo vive como un estímulo saludable que fomenta conductas para desafiar los retos laborales. Por el contrario, será destructivo o negativo cuando los niveles de exigencia y tensión resulten excesivos y deriven en una interferencia para el rendimiento

[5] Berrios Martos, M., López-Zafra, E., *Violencia en el trabajo,* Del Iunar, Jaén, 2005, pp. 62, 63.

del empleado en su trabajo, afectando su productividad y, por supuesto, su salud física y/o psíquica.




En muchas ocasiones el empleado tiende a buscar excusas para no ir a trabajar y evitar así sufrir desagradables sensaciones de tensión que ya no sabe cómo manejar, pero otras veces recurre a sustancias (alcohol, tabaco o drogas) para paliar los efectos del estrés. Veamos a continuación qué efectos tienen esas adicciones y cómo podemos contrarrestarlas.

## ADICCIONES: ALGUNAS DEFINICIONES IMPORTANTES

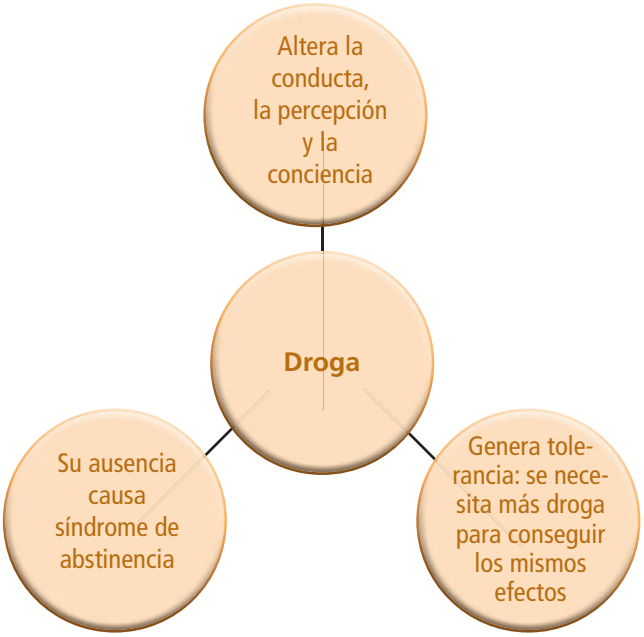
Existes numerosas definiciones y alcances del término *droga.* Sin embargo, hay un acuerdo básico respecto de su significado, mismo que Yaría sintetiza muy bien: la droga es "una sustancia química capaz de alterar el organismo y cuya acción psíquica se ejerce sobre la conducta, la percepción y la conciencia".[6]

Esto quiere decir que la droga produce cambios importantes tanto en el comportamiento del individuo como en su forma de percibir e interpretar la realidad, y provoca alteraciones en su manera de relacionarse con los demás y de encarar el trabajo.

Se denomina *tolerancia* a la adaptación del organismo a los efectos de la droga. Cuando esta situación se presenta el adicto se ve forzado a aumentar la dosis para conseguir las sensaciones acostumbradas; tras algún tiempo, la tolerancia volverá a presentarse obligándolo a incrementar de nuevo el nivel de consumo, y así sucesivamente.

Otro concepto que es importante destacar es el de *síndrome de abstinencia.* Con él se hace referencia al conjunto de signos y síntomas –psíquicos y físicos– que se presentan cuando el adicto suspende el consumo de droga. Este síndrome tiene un desarrollo y características diferentes según la sustancia consumida, pero en todos los casos resulta doloroso y difícil de afrontar.

[6] Yaría, J. A., *Toxicodependencias: asistencia y prevención,* Nadir Editores, Buenos Aires, 1990, p. 92.




Es necesario destacar que toda adicción consta de tres fases:

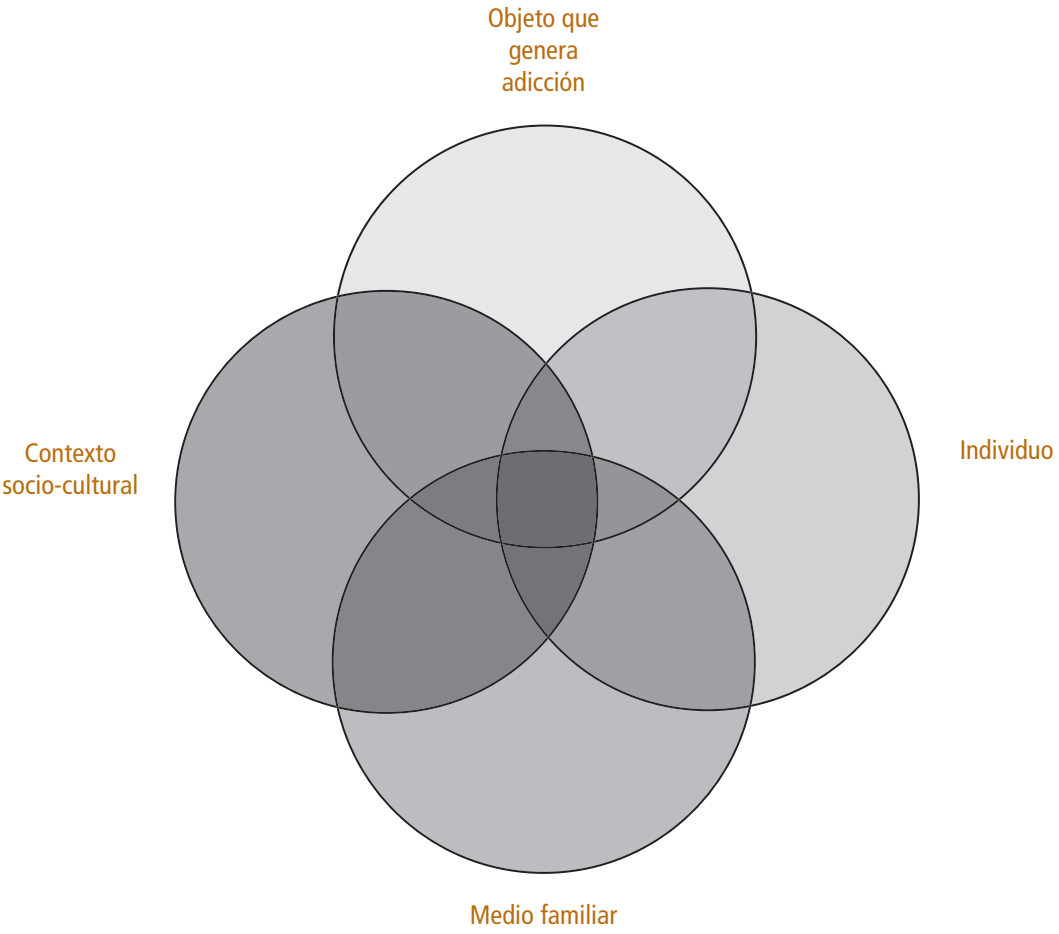
1. *Uso*. El individuo espera que el consumo de la droga produzca un mayor rendimiento laboral o social; busca poder disfrutar más de las actividades que realiza, trata de alcanzar el éxito y ser competitivo. Por lo general sólo consume los fines de semana y de forma casual. No presenta intoxicación; su propósito es buscar nuevas sensaciones, y recurre a la droga con curiosidad y como entretenimiento.
2. *Abuso*. En esta fase se presenta intoxicación más allá de los fines de semana; la droga se convierte en algo imprescindible. El individuo se ha vuelto adicto, abusa de la droga. Comienzan la tolerancia y el síndrome de abstinencia. Aparecen síntomas relacionados con el consumo excesivo como lapsos de amnesia, deterioro de las actividades laborales y sociales, y desesperación por conseguir más droga para evitar el síndrome de abstinencia. Empieza un deterioro de las relaciones familiares, sociales, laborales, etc.; el estado anímico es cambiante y frágil. Por lo general el adicto tiene dos vidas: una cotidiana que aparenta ser común y compartida por los más cercanos, y otra, secreta y marcada por la adicción.
3. *Dependencia*. Toda la vida del individuo se centra en la droga, es imposible sostener una relación laboral, social, afectiva, etc. Se desarrolla una búsqueda desesperada de la droga. El estado anímico depende totalmente de la adicción y de los esfuerzos por evitar los síntomas de la abstinencia.

## Adicciones en el ámbito laboral

Para comprender el tema de las adicciones en el entorno laboral es necesario tener en cuenta varios factores interrelacionados. De acuerdo con Yaría,[7] éstos son:

A. El objeto, es decir, la sustancia que se consume o genera adicción (alcohol, tabaco, medicamentos, trabajo, tecnología, juego, etcétera).
B. La persona que la consume o puede llegar a consumirla, incluyendo sus características de personalidad, su historia personal, etcétera.
C. El medio familiar del adicto. Por lo general la gente propensa a padecer adicciones proviene de familias muy conflictivas, con roles poco definidos, problemas de comunicación e historial de consumo de sustancias adictivas.
D. El contexto sociocultural, relacionado sobre todo con cómo se entiende el problema de las adicciones.

[7] Ídem, p. 91.




Podemos observar que ciertas características de la sociedad actual, como su inclinación a estimular el individualismo y la competencia, el muy acelerado ritmo de vida que impone, la acentuada carencia de valores y de afectos que prevalece en ella, favorecen que se la considere en crisis. De hecho, las adicciones son un producto de la sociedad en la que se vive.

Así, las adicciones y la violencia son signos visibles de una enfermedad que abarca todas las organizaciones que conforman la sociedad. Si bien es cierto que el sector poblacional más afectado por la problemática de las adicciones es el de los jóvenes, sus efectos se extienden también a los adultos y, por ende, al campo laboral.

Las adicciones son múltiples y variadas, pero todas tienen un elemento común: la necesidad que siente la víctima de escapar de su realidad. De hecho, los adictos suelen ser llevados por un impulso interior a la búsqueda de un placer y un bienestar que no logran obtener por otros medios, en la falsa creencia de que el objeto adictivo será capaz de llenar su vacío emocional. Las causas más comunes de este problema son: la falta de proyectos vitales, la ausencia de objetivos, la imposibilidad de progresar en el trabajo y/o en la vida personal, la carencia de afectos, la escasa contención social, etcétera.

Cuando un individuo no tiene proyectos de vida ni objetivos que alcanzar, siente que su existencia está vacía, que no tiene sentido, que nada vale la pena, y es más vulnerable a caer en alguna adicción. De igual manera, cuando las posibilidades de progresar y trabajar son escasas, se generan sentimientos de inutilidad, se ve afectada la autoestima y se siente la exclusión de una sociedad que parece cada vez más agresiva y hostil; el individuo sentirá que no tiene recursos suficientes para hacerle frente. También la carencia de afectos y la escasa contención social –que implican sentimientos de soledad, aislamiento y abandono– le provocan malestar y lo llevan a la búsqueda desesperada de soluciones "mágicas", generadoras de placer y bienestar.

Por otro lado, es preciso tomar en cuenta que hay adicciones socialmente aceptadas y otras que son rechazadas. Entre las primeras encontramos la adicción al trabajo, a la tecnología, al tabaco y al alcohol; entre las segundas ubicamos la adicción a las drogas llamadas "duras" (cocaína, morfina, heroína y otras).

Sin embargo, las conductas adictivas al trabajo y a la tecnología también representan un estado patológico, pues quien las presenta tiende a considerar que el trabajo y/o la tecnología son los únicos aspectos de la vida, y suele utilizarlos para huir de los problemas y conflictos cotidianos que no sabe cómo solucionar o enfrentar. Es el caso de los empleados que pierden la noción del tiempo frente a la pantalla de la computadora, llegan muy temprano a su lugar de trabajo y son los últimos en retirarse, acostumbran llevarse trabajo a casa y no pueden descansar los fines de semana ni durante las vacaciones. Es común verlos en los centros vacacionales "prendidos" a las *notebooks* o a los celulares, pendientes de lo que sucede a kilómetros de distancia, incapaces de "desenchufarse" y descansar. Por lo general, se trata de personas con problemas de autoestima, que creen que si faltan un día al trabajo serán reemplazados, porque la organización se dará cuenta de que no los necesita. Por lo general sus compañeros se burlan de ellos, diciéndoles que se quedan tan tarde porque "no soportan a la mujer (o al marido)" o "no les gusta la idea de estar en casa"; por desgracia, en casi todos los casos tienen razón, porque se trata de individuos con graves fallas en sus relaciones interpersonales y con dificultades para comunicarse, por lo que utilizan su adicción al trabajo y/o la tecnología como refugio.

"La vida, como nos es impuesta", observa Freud, "resulta gravosa: nos trae hartos dolores, desengaños, tareas insolubles. Para soportarla, no podemos prescindir de calmantes… Los hay, quizá, de tres clases: poderosas distracciones, que nos hagan valuar en poco nuestra miseria; satisfacciones sustitutivas, que la reduzcan, y sustancias embriagadoras que nos vuelvan insensibles a ellas. Algo de este tipo es indispensable… Las satisfacciones sustitutivas, como las que ofrece el arte, son ilusiones respecto de la realidad, mas no por ello menos efectivas psíquicamente, merced al papel que la fantasía se ha conquistado en la vida anímica. Las sustancias embriagadoras influyen sobre nuestro cuerpo, alteran su quimismo…

"Con ayuda de los 'quitapenas' es posible sustraerse en cualquier momento de la presión de la realidad y refugiarse en un mundo propio, que ofrece mejores condiciones de sensación. Es notorio que esa propiedad de los medios embriagadores determina justamente su carácter peligroso y dañino".[8]

De ahí que la dependencia a cualquier tipo de sustancia u objeto (trabajo, juego, etc.) implica la imposibilidad de asumir los riesgos y desafíos que supone la vida.

El consumo abusivo es considerado un trastorno de la conducta de los individuos, porque no se trata sólo de un problema de salud del adicto, sino que además constituye un problema social por las consecuencias que genera a nivel familiar, laboral, social, de salud pública, etcétera.

En relación con el ámbito laboral, puede afirmarse que una personalidad adictiva es incapaz de desarrollar de manera plena sus capacidades intelectuales y profesionales, por lo que ve disminuido su rendimiento y productividad, además de sufrir cambios de carácter. Los sujetos adictos son emocionalmente inestables, conflictivos, y tienen serias dificultades para establecer vínculos laborales.

Todo tipo de consumo abusivo se ve favorecido por diferentes variables:

- *Económica* (estructura económica del entorno, dificultades financieras, crisis de dinero, etcétera).
- *Política* (falta de campañas de prevención y desatención a los individuos adictos).
- *Cultural* (creencias y estereotipos que rigen en la sociedad acerca de los adictos y las drogas).
- *Psicosocial* (características de los individuos adictos y sus familias).

En general, en las organizaciones sólo se presta atención a este problema cuando se comienzan a surgir consecuencias como ausentismo, retrasos, bajas de rendimiento y produc-

[8] Freud, S., *El malestar en la cultura*, op. cit., Tomo XXI, cap. 2, pp. 75, 78.

tividad, conductas inadecuadas en el trabajo, etc. Sólo entonces se empieza a pensar que esta situación es una complicación a resolver.

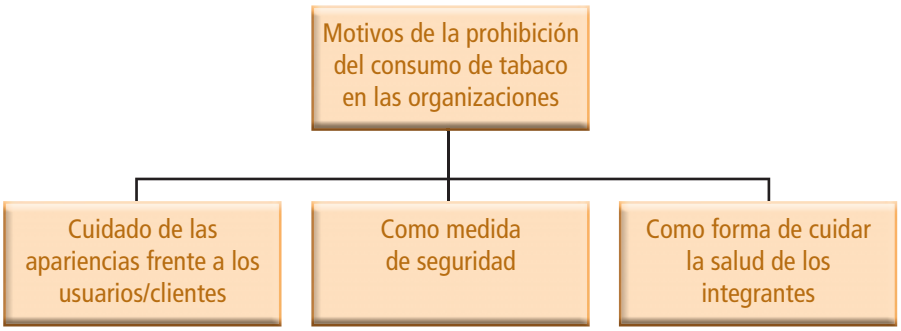
Pero, independientemente de lo anterior, ¿todos los adictos se comportan igual? No; todo depende del tipo de droga que consuman. Por ello, y para comprender mejor los alcances de este fenómeno en la vida personal, social y laboral, a continuación comentaremos las características de cada una de las drogas más usuales, y qué actitud tienen las organizaciones ante los empleados que las consumen.

## Tabaco

Entre los numerosos componentes nocivos que incluyen, los cigarrillos y otros productos elaborados a base de tabaco contienen nicotina, una sustancia muy adictiva. A pesar de que su consumo es socialmente permitido, dentro de las organizaciones cada vez es más frecuente su prohibición. De hecho, en las inmediaciones de muchas empresas es muy común ver a los empleados que salen a la calle para poder fumar, ya que tienen prohibido hacerlo en el interior.

En general, en la actualidad tanto las organizaciones privadas como las del sector público prohíben fumar dentro de sus instalaciones, ya sea debido a decretos gubernamentales en defensa de la salud pública, o por convicción de los mandos internos. Cualquiera que sea el caso, este tipo de prohibición suele descansar en tres motivos:

- Por el cuidado de las apariencias de la organización frente a sus usuarios y/o clientes. En este caso se prohíbe fumar en los sectores que brindan atención pública, como entidades bancarias, locales que ofrecen alimentos, o instituciones educativas. Algunas organizaciones prohíben fumar en todas sus instalaciones, y otras sólo en ciertas áreas, permitiendo que los empleados lo hagan en determinados lugares donde no sean vistos por los usuarios/clientes (lo cual evidencia que tras el impedimento no hay una preocupación concreta por las consecuencias que tiene el tabaco en la salud de las personas, sino el simple deseo de actuar de manera "políticamente correcta"). El incumplimiento de la regla antitabaco sólo se limita a una sanción para el empleado que no la acató.
- Por seguridad, debido a las características específicas del trabajo (por ejemplo, en lugares donde se utilizan sustancias de fácil combustión). El propósito de la prohibición es evitar un riesgo relacionado con la realización de determinadas tareas, y no prevenir y alertar a los empleados respecto de los peligros que corre su salud al consumir tabaco. Al igual que en el caso anterior, si se viola la orden de no fumar, la organización limita su intervención a sancionar al empleado.
- Por cuestiones de salud, dado que hay una preocupación real acerca de los efectos nocivos del cigarrillo tanto para fumadores activos como para los pasivos. En este caso, la desobediencia a las medidas impuestas por la organización implica algo más que una sanción, ya que la intención es que cada empleado tome conciencia de los graves problemas que acarrea el cigarrillo a su salud y a la de los demás.



## Alcohol y drogas

Al igual que el tabaco, el alcohol es una sustancia cuyo consumo no está prohibido; sin embargo, a diferencia de aquel, conlleva una sanción social si quienes lo ingieren lo hacen fuera de los ámbitos y situaciones socialmente aceptados. El campo laboral es un ejemplo de lugares donde su ingesta no sólo es mal vista, sino que implica una prohibición absoluta y manifiesta.

Siendo el consumo de bebidas alcohólicas no sólo permitido sino también estimulado por la sociedad, es pertinente destacar cuáles son los factores de riesgo y los efectos perjudiciales para la salud inherentes al uso frecuente y abusivo del alcohol.

Como señalan Flaherty, Channon y Davis,[9] los seres humanos tenemos ciertos factores de riesgo que pueden llevarnos al alcoholismo:

- *Genéticos:* los hijos de personas alcohólicas tienen mayor probabilidad de desarrollar dependencia a ésta y otras sustancias adictivas.
- *Características de personalidad:* los rasgos de personalidad y las situaciones psicosociales conflictivas pueden explicar casos específicos de dependencia alcohólica, pero no la vulnerabilidad global de un individuo para el desarrollo del alcoholismo.
- *Condiciones sociales:* los factores sociales tienen influencia en el desarrollo del alcoholismo. Por ejemplo, hay situaciones sociales donde es mal visto si alguien no consume alcohol, como en las reuniones que organizan muchas empresas para celebrar el fin de año, o en cualquier ocasión en que se acostumbre brindar como forma de festejar.
- *Pertenencia a grupos de alto riesgo:* los miembros de ciertos grupos presentan un riesgo mayor al consumo abusivo de alcohol. Por ejemplo, los integrantes de las fuerzas armadas muestran una incidencia más marcada a esta adicción en comparación con la población general, y lo mismo ocurre con los médicos; en ambos casos, la causa probable estriba en que estos individuos deben tomar decisiones que afectan la vida de terceros, o tienen horarios rotativos de trabajo que afectan el ritmo de vigilia y descanso (tal es el caso también de los choferes de autobuses y camiones, que muchas veces son sometidos a largos periodos de trabajo sin el descanso suficiente). Al respecto, Henri Ey sostiene: "En los grupos profesionales es común distinguir los empleos que predisponen al individuo a un consumo excesivo de alcohol: trabajos de fuerza, faenas al aire libre de las profesiones agrícolas […], actividad política, trabajos en relación con la producción y distribución de bebidas alcohólicas y las profesiones que imponen una separación o un desplazamiento periódico o frecuente (marinos, viajantes de comercio, camioneros, etc.); pero el hombre alcoholómano potencial muestra una preferencia particular por estas últimas profesiones que le permiten satisfacer un deseo de cambio y de huida de su realidad monótona".[10]

Por su parte, Fernández Labriola y Kalina[11] distinguen tres clases de factores que inducen a tomar alcohol: socioculturales, psicopatológicos y fisiopatológicos (dependencia física):

- Existe dependencia sociocultural cuando el individuo bebe como una forma de adaptación a las normas o patrones del grupo social al que pertenece. Esta dependencia puede inducir a la ingestión moderada o excesiva, y coexistir con la dependencia física.
- Se trata de dependencia psicopatológica cuando el individuo bebe por lo regular con el único propósito de aliviar tensiones psíquicas de diverso tipo.
- Se habla de dependencia física cuando el individuo bebe para calmar síntomas corporales desencadenados, en casi todos los casos, por el alcohol mismo. La depen-

[9] Flaherty, J., Channon, R., Davis, J., *Psiquiatría: diagnóstico y tratamiento*, Editorial Médica Panamericana, Buenos Aires, 1991, pp. 198 y 199.

[10] Ey, H., Bernard, P., Brisset, Ch., *Manual de psiquiatría,* Masson, Barcelona, 1996, p. 362.

[11] Fernández Labriola, R., Kalina, E., *Psiquiatría biológica/Aportes Argentinos 2*, Cangrejal, Buenos Aires, 1994, p. 72.

dencia física ocurre de modo exclusivo en alcohólicos, y su presencia contribuye a que se les diagnostique como enfermos. Puede, además, ir acompañada por dependencia sociocultural y/o psicopatológica.

Independientemente de los factores de riesgo, una vez desarrollada la dependencia alcohólica pueden advertirse ciertas características comunes en los alcohólicos, a quienes debe considerarse personas enfermas cuya conducta se desorganiza de manera progresiva:

- Su forma de beber se aparta del uso habitual y tradicional de su comunidad.
- Evidencian una pérdida de control en cuanto al consumo de bebidas alcohólicas.
- Sufren perturbaciones y daño en su salud física y psíquica, en sus relaciones interpersonales, y en su conducta social y laboral, en virtud de que suelen ser emocionalmente inmaduros, egocéntricos y extremistas.
- Tienen necesidad del alcohol para sentirse bien y poder llevar a cabo un buen trabajo.

Como podemos apreciar, la ingesta excesiva de alcohol causa deterioro de la personalidad, generando disminución de la actividad, ansiedad, inhibiciones, pérdidas de trabajo, agresividad. Cuando el consumo es crónico comienzan serias dificultades para cumplir con las responsabilidades (familiares, sociales y laborales). Desde la perspectiva de la organización, esta situación repercute de manera negativa debido a la baja de rendimiento de los empleados, su falta de compromiso con los objetivos organizacionales, su indiferencia hacia las tareas laborales en general, etc. Además, la empresa sufrirá también reveses económicos por ausentismo y enfermedad de los trabajadores.

El alcoholismo influye definitivamente en el estado emocional, y puede desencadenar enfermedades mentales, como ansiedad extrema y ataques de pánico o fobias. Asimismo hay que aclarar que no es necesario consumir grandes cantidades de alcohol para presentar los síntomas que se han descrito y otros incluso más graves, como afectación de los reflejos y el desempeño motriz, disminución de la capacidad de pensar con claridad y rapidez, así como pérdida de juicio y concentración.

Por todo lo anterior, la dependencia alcohólica presenta una relación estrecha con accidentes y traumatismos. Claro que esto representa un problema para las organizaciones, ya que si el percance ocurre en sus instalaciones puede ser considerado accidente de trabajo. Cabe señalar que el peligro de accidentes aumenta si el consumo de alcohol se combina con el de otras drogas, así como con cansancio, enfermedad o depresión.

No obstante todo lo que hemos venido señalando, es importante comentar que si bien las organizaciones coinciden en su apreciación negativa respecto del consumo de alcohol en el ámbito laboral, casi todas ellas consideran que el alcoholismo es un problema que pertenece a la vida privada del empleado, y que las causas se deben sobre todo a su historia personal y familiar, más que a cuestiones relacionadas con el trabajo en sí mismo.

A partir de este tipo de consideraciones, las organizaciones se desligan de su responsabilidad en cierta medida, preocupándose sólo por los efectos que puedan generarse a partir de la conducta alcohólica (ausentismo, retardos y solicitudes de justificantes médicos especialmente luego de días festivos, fines de semana, etc.). En caso de que algún empleado se presente a trabajar alcoholizado, la empresa se limitará a no dejarlo ingresar a sus instalaciones, descontándole el día y aplicándole alguna sanción disciplinaria. Pocas veces la organización considera que le cabe intervenir o facilitar un tratamiento al empleado alcohólico, y si se llega a decidir su despido, casi nunca se acepta que es por su enfermedad; en lugar de ello se justificará la decisión por las ausencias, por quejas de los compañeros, o por su actitud agresiva, es decir, por los efectos del alcoholismo.

En cambio, si la organización considerara el consumo de alcohol como un problema que le afecta y concierne de manera directa –aun cuando la ingesta propiamente dicha no se produzca dentro del ámbito laboral–, tomaría medidas apropiadas y dirigidas a la prevención, como charlas y cursos sobre el tema, e incluso proporcionaría facilidades para el tratamiento de los empleados afectados.

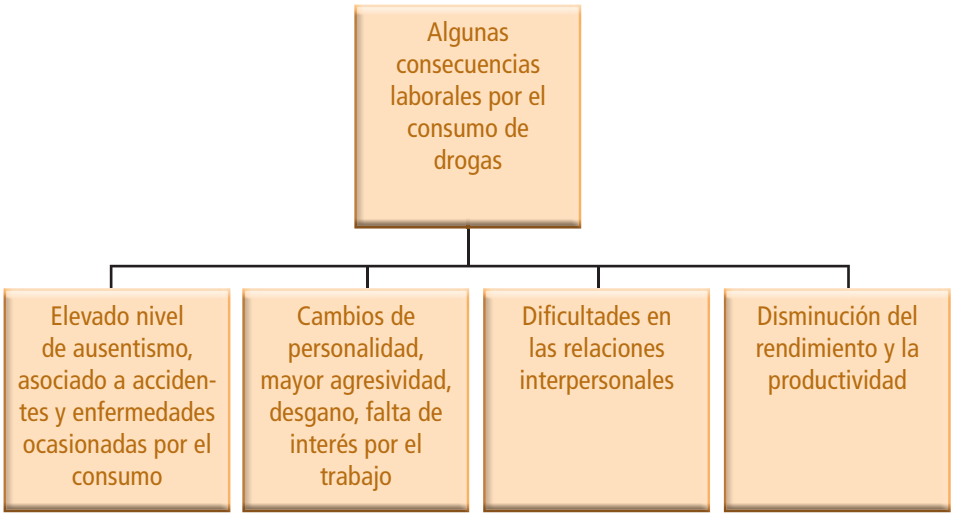
Muchas veces vinculado con el consumo de alcohol está el uso de drogas, situación que representa un peligro mayor para la salud de los individuos.

El consumo de las sustancias conocidas como “drogas ilegales” (marihuana, cocaína, LSD, etc.) implica una doble sanción, la social y la penal, por lo que su uso está del todo prohibido en el ámbito laboral. Además –como con el alcohol–, se tiende a considerar que estas formas de adicción (por lo demás, cada vez más presentes en la sociedad) conciernen a la vida privada de los empleados.

Sin embargo, lo cierto es que puede establecerse una incompatibilidad entre las exigencias que hacen las organizaciones a sus empleados (lucidez, inclusión y respeto de las jerarquías organizacionales, capacidad para trabajar en equipo, actualización permanente, posibilidad de adaptarse con rapidez a los cambios, etc.), y los hábitos sociales que éstos

desarrollan a partir del consumo de drogas (conductas de trasgresión social, individualismo, afectación de la lucidez mental, disminución de la capacidad de pensamiento, razonamiento y reacción, etcétera).

Un empleado puede trabajar de lunes a viernes sin dificultades aparentes; no obstante, el hecho de que durante el fin de semana concurra a fiestas donde se combinan el alcohol, las drogas y la falta de horas de sueño, representa un coctel que terminará por afectar tarde o temprano su desempeño laboral.




Por último, es preciso tomar en cuenta que ciertos factores laborales pueden exponer a los empleados al riesgo del consumo de alcohol y/o drogas:

- Factores relacionados con la forma de trabajo: ritmos demasiado intensos, jornadas muy extensas, horas extra, rotación de turnos y demás condiciones generadoras de estrés.
- Factores relacionados con el puesto de trabajo y la tarea a realizar: tareas rutinarias, trabajos aislados, y labores que facilitan el acceso a ciertas sustancias (como en el caso de los visitadores médicos).
- Factores relacionados con el clima organizacional: conflictos, inestabilidad, competencia y rivalidad, autorización para el consumo de alcohol, etcétera.

## ACCIONES DE LA ORGANIZACIÓN FRENTE A LA PROBLEMÁTICA DE LAS ADICCIONES

Insistimos una vez más en que la organización encarará el problema dependiendo básicamente de cómo visualice el tema:

- Si lo considera un problema propio de la vida privada de los empleados, decidirá que no tiene responsabilidad ni injerencia alguna, por lo que se limitará a tomar las medidas que crea convenientes de acuerdo con la conducta del individuo (sanciones por las demoras, las ausencias, el mal desempeño, etc.). Sería ingenuo pasar por alto que, en las organizaciones, el concepto de salud está ligado a intereses económicos, y que muchas veces se justifica o tolera el consumo de sustancias si éste resulta útil, o tiene como efecto colateral un aumento en el rendimiento del empleado (por ejemplo, en el caso de los conductores de autobuses que recorren largas distancias, o en las empresas con turnos rotativos).
- Si considera que debe cuidar y valorar a sus empleados porque constituyen un factor esencial para su funcionamiento, la organización podrá tomar medidas de prevención de las adicciones, así como promover estrategias de protección como activida-

des recreativas con las familias, promoción de la salud, brindar información sobre el tema, contener a los empleados y, en el caso de detectar alguna situación de consumo, facilitarle el asesoramiento y el tratamiento adecuados.

## RESUMEN

Es importante destacar que los conceptos referidos a los problemas humanos dentro del ámbito de las organizaciones laborales son dinámicos, cambiantes, y que aquello que hoy puede analizarse y pensarse será diferente de lo que surja con el transcurso del tiempo.

El presente capítulo es un esbozo de lo que representa la salud mental en su relación con el trabajo, y cómo puede ser pensada en la actualidad, con las dificultades y particularidades del presente, en una sociedad que también varía con rapidez, obligando a los individuos y organizaciones a adaptarse y reorganizarse para no quedar fuera de un sistema que se muestra hostil y poco flexible a las necesidades individuales.

En este contexto es posible afirmar que la salud mental es un concepto relacionado íntimamente con el trabajo: una persona mentalmente sana logra (sorteando las dificultades) desempeñar su actividad laboral con eficiencia y productividad, establecer vínculos interpersonales satisfactorios y positivos, y adaptarse a las exigencias tanto de las organizaciones como del contexto general. También es necesario señalar que muchos individuos no soportan estas exigencias, lo cual desencadena situaciones estresantes, de violencia laboral o adicciones, cuyos efectos no sólo repercutirán en el individuo que las padece, sino en todo el grupo y la organización.

En síntesis, una organización sana estará conformada por individuos sanos, con posibilidad de intercambiar ideas, y con una estructura que fomenta la comunicación y el trabajo en un clima adecuado.

Las organizaciones también son responsables del cuidado de la salud mental de sus integrantes; por ello deberían considerar sus necesidades y no tratar de que desempeñen sus funciones de manera irreflexiva, pensando que sólo están en función de los objetivos organizacionales.

Una organización cuyos integrantes se sienten satisfechos en sus trabajos, en un buen clima laboral, y que pueden desarrollar sus capacidades individuales, alcanzará de manera positiva sus metas sin poner en riesgo la salud física y/o psíquica de los empleados, fomentando el bienestar individual, grupal y organizacional.

## PREGUNTAS DE REPASO

1. ¿Cómo definiría el concepto de salud mental?
2. ¿Qué relación existe entre la salud mental y el trabajo?
3. ¿Cuáles son los factores organizacionales que influyen en la salud de los empleados?
4. Señale las causas de la frustración laboral y cuáles son las consecuencias en los trabajadores.
5. Desarrolle las consecuencias de la violencia laboral en la salud de los empleados afectados.
6. ¿Cuáles son las diferencias entre el estrés constructivo y el destructivo?
7. Identifique los motivos de la prohibición del consumo de tabaco en las organizaciones.
8. Señale los efectos del alcohol sobre la conducta del individuo, y mencione sus repercusiones en el trabajo.
9. Desarrolle las acciones que puede poner en ejecución la organización en relación con las adicciones.

## CASO PRÁCTICO

# La “salud” de Pedro y José

Desde hace 25 años Pedro –actualmente de 46 años– trabaja como chofer en una empresa de transporte público de pasajeros. Según sus propias palabras, “entre vuelta y vuelta, me tomo un vaso de vino; lo necesito para poder soportar el malhumor de los pasajeros”.

A este respecto, su supervisor le ha llamado la atención varias veces, reprochándole que tome alcohol durante las horas de trabajo. La última vez le aplicó una suspensión de dos días.

José, de 31 años, también trabaja como conductor en otra empresa de transporte de pasajeros, y ahí acostumbra tomar alguna cerveza o una copa de vino con sus compañeros entre cada uno de sus recorridos. La organización, que notó esta situación en las terminales, decidió hace unos meses ofrecer a sus empleados charlas sobre el consumo de alcohol y sus consecuencias físicas y psíquicas; además, instaló televisores en cada una de las terminales para que los choferes se distraigan y relajen mientras esperan el turno de su nueva ronda.

## AUTOEVALUACIÓN

Explique en qué difieren los métodos utilizados por cada una de las empresas descritas en el caso para enfrentar la situación de consumo de alcohol de sus empleados.

# BIBLIOGRAFÍA


- Berrios Martos, M., López-Zafra, E., *Violencia en el trabajo*, Del lunar, Jaén, 2005.
- Déjours, C., *Trabajo y desgaste mental. Una contribución a la psicopatología del trabajo,* Humanitas, Organización Panamericana de la Salud, 1990.
- Estudio Nacional acerca de la incidencia del consumo de alcohol, tabaco y drogas (ATD) en el ámbito laboral, SEDRONAR, Observatorio Argentino de Drogas, septiembre de 2005.
- Ey, H., Bernard, P., Brisset, Ch., *Manual de psiquiatría*, Masson, Barcelona, 1996.
- Fernández Labriola, R., Kalina, E., *Psiquiatría biológica/Aportes Argentinos 2*, Cangrejal, Buenos Aires, 1994.
- Flaherty, J., Channon, R., Davis, J., *Psiquiatría: diagnóstico y tratamiento*, Editorial Médica Panamericana, Buenos Aires, 1991.
- Freud, S., *Obras completas*, Amorrortu Editores, Buenos Aires, 2000.
- González, E., *Trabajo sin drogas*, Gabas Editorial, Buenos Aires, 2003.
- Kalina, E., *Adolescencia y drogadicción*, Nueva Visión, Buenos Aires, 1988.
- Kalina, E., Kovadloff, S., *Droga: máscara del miedo*, Editorial Fundamentos, Madrid, 1987.
- Orellano, M., *Trabajo, desocupación y suicidio. Efectos psicosociales del desempleo*, Grupo Editorial Lumen, Buenos Aires, 2005.
- Sánchez Hidalgo, E., *Psicología educativa*, Editorial de la Universidad de Puerto Rico, 1982.
- Sauaya, D., *Salud mental y trabajo. Historia vital del trabajo. Un dispositivo psicosocial,* Lugar Editorial, Buenos Aires, 2003.
- Thomas,A., Vidal, M., *Psicología del trabajo*, AD-HOC S.R.L., Buenos Aires, 1990.
- Yaría, J. A., *Toxicodependencias: asistencia y prevención*, Nadir Editores, Buenos Aires, 1990.
- Yaría, J. A., *La existencia tóxica*, Lumen, Buenos Aires, 1993.

8

# Ética y responsabilidad social

OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

Entender qué significa la ética para los individuos y las organizaciones.

Obtener un perfil claro respecto de cómo se constituyen las etapas del desarrollo moral en una fuente de conocimiento ético.

Relacionar los valores culturales con las conductas éticas.

Valorar la importancia de las acciones que toman los niveles jerárquicos de las organizaciones en la implementación de una cultura organizacional ética.

Dimensionar la relevancia de los códigos de ética y su utilización en todo tipo de entornos.

Identificar los mecanismos que integran las estructuras éticas.

Conocer los lineamientos y enfoques fundamentales para mejorar la toma de decisiones éticas.

Explicar los diferentes enfoques aplicables a la responsabilidad social.

Comprender el impacto que tienen la responsabilidad social y el desarrollo social corporativo en el desempeño de las organizaciones y en la relación con los grupos de interés.

La responsabilidad social constituye, sin duda alguna, una prioridad para las organizaciones, pero la ética resulta fundamental no sólo para éstas, sino también para el individuo y su entorno, en tanto imprime sentido a los valores y principios que orientan su conducta.

Como disciplina filosófica con aplicaciones prácticas, la ética se fundamenta en la *teleología* (o doctrina de las causas finales, según la cual un acto es correcto si produce el resultado deseado), y la *deontología* (estudio de los deberes, basado en el respeto irrestricto a todo lo que nos rodea); existe, asimismo, la llamada *ética de la virtudes*, que exalta los comportamientos guiados por virtudes como la fortaleza, la templanza, la veracidad, etcétera.

Una de las fuentes del conocimiento ético es el modelo de desarrollo moral, el cual establece que la evolución del ámbito moral de las personas pasa por varias fases, que van desde la más baja (orientación a la obediencia y el castigo) hasta la más alta (principios éticos universales), aunque no necesariamente todos los individuos transitan por cada una de esas etapas.

La parte sustantiva de lo que la sociedad y los individuos consideran ético se deriva de valores culturales (que siempre están históricamente determinados y pueden variar en distintas sociedades y culturas) como la honestidad, la credibilidad, la imparcialidad, la institucionalidad, el compromiso, el criterio, el respeto, la integración, la responsabilidad, la objetividad, la creatividad, el equilibrio y la confidencialidad.

La organización debe fomentar una cultura ética en todos sus niveles, ya que es en ellos en donde se ponen en práctica los principios de actuación y se realizan las acciones consecuentes para implementarla entre todos los integrantes. Las organizaciones que operan en varios países son cada vez más propensas a formular lineamientos éticos con sentido en diversos contextos, pues consideran que este planteamiento no viola los principios éticos transnacionales. Según ellas, lo verdaderamente necesario es que su gente no se sienta confundida respecto de cuáles normas éticas son aplicables en un país u otro.

El *Código de ética* es el documento en donde la organización enuncia de manera formal sus valores éticos y sociales, declarando además los principios y políticas en que está basada su actividad, para darlos a conocer entre el personal que actúa en su nombre. Por lo tanto, debe incluir las normas que rigen su relación con las partes con que interactúa (internas y externas), su intención de apoyar a personas de diversos orígenes o formación para trabajar de forma más efectiva, qué atención brinda a la administración de riesgos, etc. De esta manera, el *Código* se constituye como un punto de referencia para la toma de decisiones en temas que pudieran afectar los derechos morales, universales y de justicia, permitiendo trabajar de manera eficaz con empleados cuyas perspectivas éticas son distintas.

Su implementación puede llevarse a cabo mediante procesos de comunicación y capacitación, tomando en cuenta principios de categoría mundial y con la asistencia de estructuras éticas que garanticen su aplicación (programas basados en el cumplimiento y la integridad, comités de ética, responsables del comportamiento ético, y mecanismos propicios para denunciar actos que vayan en contra de los postulados). Asimismo, es preciso que la organización cuente con instancias capaces de determinar hasta qué grado un problema laboral involucra valoraciones éticas, con el propósito de anticipar la intensidad moral que las personas le conceden.

Las organizaciones tienen, además, una responsabilidad social que cumplir, poniendo en acción los criterios, las políticas y las normas necesarias para proteger y mejorar el bienestar de la sociedad en general. En este sentido, los enfoques de responsabilidad económica, legal, ética y discrecional son capaces de contribuir a dicho objetivo. La evaluación del desempeño social de la empresa se realiza por medio de la responsabilidad social afirmativa y la auditoría social, mecanismos que permiten determinar si una organización anticipa o reacciona éticamente en relación con su entorno, tomando como parámetros su comportamiento y función social, las normas éticas en que basa su actividad, la estrategia operativa que emplea para mejorar el entorno físico y social, su capacidad de respuesta a los grupos de interés, y las actividades normativas y políticas que regulan su gestión.

## ÉTICA

Uno de los aspectos más relevantes del desarrollo personal y organizacional –a veces visualizado de manera multidimensional– es el relativo a la ética, quizá porque se considera estrechamente vinculado al comportamiento y las relaciones de trabajo. Sin embargo, más allá del ámbito laboral, la ética es determinante para el individuo y su entorno, ya que de ella dependen la claridad y transparencia de los conceptos que de una u otra manera se traducen en hechos.

La ética puede definirse como el conjunto de normas que ordenan e imprimen sentido a los valores y principios de conducta de una persona o una comunidad (compromiso, honestidad, lealtad, franqueza, integridad, respeto por los demás y sentido de responsabilidad, entre otros), constituyendo uno de los pilares de las normas de actuación para cualquier individuo. Desde el punto de vista organizacional, la ética puede definirse en términos de los principios morales y normas que orientan el comportamiento de la organización en el mundo de los negocios.

La comprensión de la ética es más clara cuando se le visualiza a partir de los comportamientos regidos por las leyes o por el libre albedrío. El comportamiento humano cae en tres dominios: el primero es la legislación, en la cual las normas y valores forman parte de un sistema legal al que el individuo debe sujetarse; la libertad de elección se encuentra en el extremo opuesto –el de la completa autonomía–, y da lugar a comportamientos que no están normados legalmente. Entre estos dos dominios se ubica el área de la ética, la cual no rige sobre el ser humano a través de leyes, sino de normas de conducta que se basan en principios y valores compartidos por el grupo social al que aquel pertenece, se trate de una comunidad, un país o el entorno organizacional.

Algunos de los conceptos que sirven como marco de referencia ético provienen de la *teleología* y la *deontología*,[1] disciplinas auxiliares de la ética que se basan en la valoración de los actos humanos desde distintos ángulos.

La teleología, por ejemplo, considera que un acto determinado es moralmente correcto o aceptable si produce un resultado deseado. El punto clave en este caso son las consecuencias del acto, a lo que se le conoce como *consecuencialismo*. De esta manera, la teleología puede asumir dos facetas: el *egoísmo* y el *utilitarismo*. El *egoísmo* es un sistema ético que define el comportamiento aceptable como aquel que maximiza las consecuencias para el individuo; como parte de la filosofía moral consiste en realizar actos que promuevan el mayor bien para uno mismo. Por su parte, el *utilitarismo* es un sistema ético que busca el mayor bien para el mayor número de individuos, esto es, maximizar la utilidad total para lograr el mayor beneficio para todos los afectados por una decisión.

La deontología, en cambio, se centra en los derechos de los individuos para asegurar un respeto igual para todos. En consecuencia, desde la perspectiva deontológica las acciones que maximizan la utilidad deben evitar las injusticias. Podemos concluir que la teleología se centra en los fines, en tanto que la deontología lo hace en los medios.

Un concepto que se suma a estos sistemas es el del *relativismo*, el cual define el comportamiento ético con base en las opiniones y conductas de otros individuos. Este enfoque reconoce la existencia de puntos de vista éticos diferentes, y busca el consejo, la información y las opiniones de más de una persona para lograr un consenso que se traduzca en la valoración de una acción como ética o no.

Las filosofías morales antes descritas se enmarcan en reglas sociales muy precisas. Cuando las acciones del individuo rebasan las reglas sociales convencionales y van más allá de una moral que se considera más o menos correcta, son los valores morales –expresados como virtudes– los que se toman como parámetro para definir el carácter del ser humano como moralmente bueno o malo. Ésta es la base de la llamada *ética de la virtud*, la cual valora el comportamiento a partir de virtudes como la fe, la honestidad y la integridad, considerando que la vida moral es aquella que desarrolla y aplica estos valores en todo tipo de situación. De acuerdo con la *teoría de la virtud,* en la medida en que se practican las

[1] Guy, Mary E., *Ethical decision making in everyday work situations*, Nueva York, Quorum Books, 1990.

virtudes en las acciones que se realizan, o en la medida en que éstas hacen virtuosa a una persona, el comportamiento es moralmente correcto.

| Modelo del desarrollo moral cognoscitivo | |
|---|---|
| E | Obediencia y castigo |
| T | Instrumental |
| A | Interpersonal |
| P | La ley y el orden |
| A | Contrato social |
| S | Principios éticos universales |

## EL DESARROLLO MORAL COMO FUENTE DE CONOCIMIENTO ÉTICO[2]

El *modelo de desarrollo moral cognoscitivo*, propuesto por Lawrence Kohlberg, es muy útil para explorar de qué manera consideran los dilemas éticos los miembros de una organización. Por dilemas éticos nos referimos a aquellos que se presentan cuando todas las opciones y comportamientos alternativos han sido juzgados como indeseables debido a sus consecuencias potencialmente negativas, lo que hace difícil distinguir lo correcto de lo incorrecto, derivando en ocasiones en un desliz ético o en la toma de decisiones contrarias a las creencias del individuo y de la organización.

De acuerdo con este modelo las personas se desarrollan en el ámbito moral desde la primera infancia y hasta la edad adulta de forma muy parecida a como se da su crecimiento físico. A medida que se desarrollan, sus criterios éticos y los patrones de sus razonamientos morales pasan por las siguientes etapas: 1) de obediencia y castigo, 2) instrumental, 3) interpersonal, 4) de la ley y el orden, 5) del contrato social, y 6) de los principios éticos universales. Esto sugiere que los individuos pasan por varias fases de evolución, que van desde la más baja (orientación a la obediencia y el castigo) hasta la más alta (principios éticos universales), aunque no necesariamente todos atraviesan por cada una de estas etapas.

Una persona que está en la *etapa de obediencia y castigo* hace lo correcto para recibir aprobación o evitar una sanción; es decir, para ella lo único que determina si un acto está bien o mal son las consecuencias inmediatas. Un empleado inmerso en esta etapa podría pensar que la única razón para no cometer una fechoría es la certeza de que será descubierto y, a continuación, despedido o incluso aprehendido. Pocas organizaciones quieren tener empleados que apliquen un razonamiento tan simple para guiar su conducta cuando afrontan cuestiones éticas.

Quien se halla en la *etapa instrumental* adquiere conciencia de que las demás personas también tienen necesidades, y empieza a ser amable con ellas para conseguir lo que quiere. El comportamiento correcto es lo que satisface el interés personal de ese individuo; en ocasiones puede satisfacerlo haciendo tratos o intercambios con los demás. Un empleado que se encuentra en esta etapa podría estar dispuesto a considerar que necesita cambiar un comportamiento sólo si recibe algo a cambio.

La persona que está en la *etapa interpersonal* considera que el comportamiento correcto es aquel que complace a su familia o amigos, o que es aprobado por ellos. En con-

[2] Hellriegel, Don, Jackson, Susan E. y Slocum, John W. Jr. A*dministración. Un enfoque basado en competencias*, 11a. edición, Cengage Learning Editores, S.A. de C.V. México, 2006.

secuencia, desde su perspectiva el comportamiento correcto se apega a las expectativas convencionales, con frecuencia de la mayoría. Para el individuo que se halla en esta etapa es importante ser considerado una "buena persona" que actúa por motivos básicamente "nobles". Un empleado en esta etapa podría concentrarse en la importancia de ser un trabajador leal y un colega siempre amable, que evita o resuelve los conflictos. Si faltar al trabajo crea conflictos o exceso de responsabilidades para otros empleados, quienes se hallan en la etapa interpersonal podrían estar dispuestos a faltar menos, incluso si ello significara que no hicieran uso de los días de asueto a que tienen derecho gracias a una licencia por enfermedad.

Los individuos en la *etapa de la ley y el orden* reconocen que el comportamiento ético no se determina tan sólo por referencia a la opinión de amigos, parientes, compañeros de trabajo o terceros que le merecen respeto. Para ellos, el comportamiento correcto consiste en cumplir con la obligación personal, respetar a la autoridad y mantener el orden social, porque "así debe ser". La lealtad a la nación y sus leyes son lo primordial. Ven a otras personas como individuos, y también como parte de un sistema social mayor, que determina sus roles y obligaciones. El empleado que está en esta etapa quizá se ciña de forma estricta a las reglas de la organización y legitime las órdenes de los superiores. Es probable que se resista o critique las actividades de compañeros o superiores que desvirtúan o rompen las reglas. Por ejemplo, en algunas organizaciones los empleados suelen tomarse días de licencia por enfermedad remunerados a pesar de no tener problemas de salud; consideran que es una prestación que la organización les debe, aunque la política de la empresa o el contrato de trabajo establecen que ese tipo de licencias sólo se otorgan en caso de verdadera enfermedad. En tal situación, los empleados que están en la etapa de la ley y el orden tal vez se resistan a la presión de sus compañeros para tomarse el día si no están enfermos, considerando que las normas de la organización tienen más peso que los intereses un tanto egoístas de éstos. En esta etapa de razonamiento moral se considera que las reglas son necesarias para el funcionamiento efectivo de la organización, y que se deben acatar aun cuando ello requiera cierto sacrificio personal o resistir las presiones de los compañeros.

Quienes están en la *etapa del contrato social* son conscientes de que las personas tienen diversas opiniones, muchas veces encontradas, y que van más allá de lo que dice la letra de la ley. Desde su punto de vista, aun cuando la sociedad o el grupo al que pertenecen hayan convenido leyes y reglamentos que deben seguirse en lo general, éstos pueden modificarse en caso necesario. Tienen algunos valores absolutos, como el derecho a la vida y a la libertad, independientemente de que algunos individuos piensen diferente o de que la opinión mayoritaria los contradiga. En esta etapa, "el bien mayor para la mayor cantidad de gente" es una característica central. Las personas que están en esta etapa reconocerían que se espera que los empleados de las organizaciones acaten las reglas, pero también aceptarían la idea de infringirlas si chocan con los valores sociales aceptados. Tal vez convengan en que la organización debe permitir que los empleados falten tan sólo un número determinado de días; sin embargo, si consideran que las reglas de asistencia restringen de forma indebida las libertades de los empleados, quizá también piensen que está justificado infringir las reglas o hasta trabajar de manera activa para que se modifiquen para hacerlas menos restrictivas.

Por último, las personas que se hallan en la *etapa de los principios éticos universales* tienen claro que la conducta correcta está determinada por la conciencia individual, basada en principios éticos universales (justicia, bienestar público, igualdad de los derechos humanos y respeto a la dignidad de los seres humanos individuales, según Kohlberg); las personas que están en la etapa más avanzada del razonamiento ético reconocen estos principios universales y actúan de acuerdo con ellos, en lugar de regirse por reglas o leyes.

## INFLUENCIAS CULTURALES EN LA ÉTICA

La cultura es *el patrón dominante de la vida, el pensamiento y las creencias que desarrolla un pueblo, de forma consciente o inconsciente, y que transmite a generaciones posteriores.* De esta manera, vemos que las condiciones para que exista una cultura son que el conjunto de creencias y prácticas:

- Sea compartido por la mayor parte de los miembros de un grupo o por toda la sociedad.
- Sea transmitido de una generación a la siguiente.
- Dé forma al comportamiento, a las decisiones y a las percepciones que la comunidad en cuestión tiene acerca del mundo.

Los valores –es decir, *las creencias profundas, sostenidas consciente o inconscientemente, que especifican las preferencias y los comportamientos generales y que definen lo que está bien y lo que está mal*– son el eje central de toda cultura. La moral, las costumbres y las prácticas establecidas de una sociedad reflejan sus valores culturales. Una parte sustantiva de lo que se considera ético se deriva de éstos y de las normas y las tradiciones específicas que parten de ellos. En el contexto organizacional (que hace eco de lo que ocurre en el ámbito social en general), algunos de los valores personales que suelen considerarse centrales son:

- **Honestidad.** Lealtad a la organización, y el consecuente deber de cuidar con esmero los recursos organizacionales.
- **Credibilidad.** Desempeño con integridad en el pensamiento y en los actos inherentes a la función que se desempeña.
- **Imparcialidad.** Preservación de la objetividad y la neutralidad en todas las acciones que se llevan a cabo.
- **Institucionalidad.** Recordar, en cualquier acto que se realice en el ejercicio de la función, que los intereses generales están por encima de los particulares, respetando siempre la confianza depositada en uno.
- **Compromiso.** Tener siempre presente la obligación con la organización y con los grupos de interés a los que se sirve.
- **Criterio.** Establecer lineamientos de operación que contribuyan a ejercer la función con eficiencia, responsabilidad y madurez.
- **Respeto.** Sustentar una conducta que enaltezca el respeto por uno mismo, por la familia y por todo tipo de persona.
- **Integración.** Buscar en todo momento sistemas de organización que faciliten y mejoren los procesos de toma de decisiones.
- **Responsabilidad.** Mantener una actitud ejemplar, de intachable conducta en el ejercicio de la función encomendada.
- **Objetividad.** Evitar juicios que no respondan estrictamente al propósito de las acciones derivadas del ejercicio de la función.
- **Creatividad.** Utilizar la imaginación como fuente de energía para lograr resultados innovadores con los recursos disponibles.
- **Equilibrio.** Observar una actitud responsable, profesional y estable para con los grupos de interés a los que se sirve.
- **Confidencialidad.** Guardar el debido secreto respecto de la información que se maneja, y no utilizarla en beneficio propio o de intereses ajenos a la organización.

Estos valores son anclas para la toma de decisiones y la conducta, pues reflejan los ideales culturales utilizados para distinguir lo ético de lo que no lo es.

En algunos casos, la organización refuerza el ejercicio basado en valores con una visión personalizada que se expresa a través de credos y decálogos como los siguientes.

## Credo de Johnson & Johnson[3]

"Creemos que nuestra primera responsabilidad es con los médicos, enfermeras y pacientes, con las madres, padres y todos aquellos que usan nuestros productos y servicios. Para satisfacer sus necesidades, todo lo que hacemos debe ser de la más alta calidad. Debemos esforzarnos en forma constante para reducir nuestros costos a fin de mantener precios razonables. Los pedidos de nuestros clientes deben atenderse con prontitud y precisión.

[3] "Nuestro credo". Escrito por Robert Johnson en 1943, durante su gestión como presidente de Johnson & Johnson (1932 a 1963).

Nuestros proveedores y distribuidores deben tener oportunidad de generar una ganancia justa.

"Somos responsables ante nuestros empleados, ante los hombres y mujeres que trabajan con nosotros en todo el mundo. Todos deben considerarse como personas. Debemos respetar su dignidad y reconocer su mérito. Deben tener una sensación de seguridad en sus empleos. La remuneración debe ser justa y adecuada y las condiciones de trabajo limpias, ordenadas y seguras. Debemos ser conscientes de las responsabilidades de nuestros empleados con sus familias. Los empleados deben sentirse libres de hacer sugerencias y presentar quejas. Debe existir igualdad de oportunidad de empleo, desarrollo y progreso para quienes lo merezcan. La administración deberá ser competente y sus actos justos y conformes a la ética.

"Somos responsables ante las comunidades en las que vivimos y trabajamos, así como ante la comunidad mundial. Debemos ser buenos ciudadanos, apoyar obras benéficas y pagar los impuestos que nos corresponden. Debemos alentar mejoras cívicas y una mejor salud y educación. Debemos mantener en buen estado la propiedad que tenemos el privilegio de usar, mediante la protección del medio ambiente y los recursos naturales.

"Nuestra responsabilidad final es ante nuestros accionistas. Los negocios deben producir ganancias satisfactorias. Debemos experimentar con nuevas ideas. La investigación debe continuar, debemos desarrollar programas innovadores y pagar por los errores cometidos. Se debe comprar nuevo equipo, proporcionar nuevas instalaciones y lanzar nuevos productos. Deben crearse reservas para proveer en los tiempos adversos. Cuando operemos de acuerdo con estos principios, los accionistas deberán obtener un rendimiento justo".

## Decálogo del administrador[4]

**Sé íntegro**
Mantén tú independencia mental cuando expreses una opinión, sé objetivo y mesurado al actuar frente a los asuntos bajo tu responsabilidad.

**Sirve**
Tú brindas un servicio, y quienes lo utilizan confían en que propondrás soluciones adecuadas a los problemas. Cualquiera es capaz de detectar deficiencias, pero proponer acciones de mejora es más importante.

**Sé honesto**
Tú eres el primero que debe estar dentro de la legalidad y promover su cumplimiento. No aceptes nada que implique, de hecho o en apariencia, corromper tu función.

**Sé prudente**
Tu profesionalismo empieza con tu discreción; recuerda que la información que obtienes es únicamente para formarte una opinión y emitir un juicio.

**Sé humilde**
Preguntar es la mejor manera de conocer el porqué de las cosas. Ten la modestia de reconocer que no lo sabes todo; además, la calidad de tu trabajo se incrementa encontrando explicaciones de las personas que realizan la función, enriqueciéndola con la opinión de la gente con experiencia.

**Actualízate**
Estimula tu desarrollo profesional con la educación continua, y date la oportunidad de no ser un profesional obsoleto. En los límites de la cortesía y el respeto mutuo, la competencia leal te impulsará a obtener trabajos que representen un reto mayor.

**Coopera**
Interésate por el trabajo en equipo. Intercambia opiniones con tus compañeros de trabajo; esto enriquece y mejora el conocimiento.

[4] Adaptado del "Decálogo del Auditor Público" integrado en la *Guía general de auditoría pública* emitida en 2000 por la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo, dependencia del Gobierno de México.

**Planea**
Antes que todo, establece los puntos de partida y de control, las actividades, las relaciones de equipo y las estimaciones de tiempo: ése es tu proyecto.

**Convéncete y convence**
La evidencia es tu única arma. Obtén la necesaria para formarte un juicio y soportar tu opinión ante terceros, ya que tu función implica convencer para mejorar y no vencer para que prevalezca tu opinión.

**Ama tu función**
Sólo así lograrás la excelencia en tu profesión y dignificar tu desempeño.

## Cómo fomentar una cultura organizacional ética[5]

La guía básica para fomentar una cultura organizacional ética son las decisiones de la alta dirección, los comportamientos de los mandos medios, y las tareas de los administradores de primer nivel. Todos ellos muestran que las prácticas y los principios éticos son importantes para la organización. Sin embargo, si estos administradores no envían señales claras, será fácil que el resto de los empleados malinterpreten cuáles son los valores de la organización. Por ello, y a manera de orientación para lograr ese cometido, a continuación presentamos algunas de las acciones necesarias para implementar una cultura ética día tras día.

- **Integrar una organización ética.** La organización debe: 1) conjuntar individuos éticos que demuestren ser personas morales, con honestidad e integridad; 2) crear un clima ético basado en valores y comportamientos éticos; 3) contar con un liderazgo ético que guíe moralmente e inspire a los subordinados a dar su mejor esfuerzo para el logro de metas; y 4) desarrollar estructuras éticas que den forma a los valores y promuevan el respeto en todos sus niveles y áreas de influencia.
- **Crear un sistema formal de ética.** La organización debe crear e instituir un sistema formal de ética, con procedimientos y políticas que definan de manera explícita el comportamiento ético del personal, y que sirva de guía en la toma de decisiones. Algunos ejemplos de estos sistemas son las declaraciones de valores, los códigos de conducta, las políticas y reglas de comportamiento ético, los comités de vigilancia de la ética, las encuestas sobre el tema, las líneas de apoyo para los empleados, y otros mecanismos semejantes.
- **Comunicar las expectativas éticas.** Los administradores de todos los niveles de la organización deben comunicar, de forma implícita y explícita, lo que esperan de la conducta de sus subordinados, detallándolo mediante el sistema formal de ética y sus mecanismos, a efecto de reforzar las expectativas manifiestas de la organización. Esto incluye la aplicación visible del sistema de ética a su propia toma de decisiones, y la exigencia de que los subordinados hagan lo mismo.
- **Incluir la conducta ética como una de las medidas de evaluación del desempeño.** Las personas hacen aquello que es recompensado o evaluado. Si se hace énfasis en una conducta ética activa, habrá más probabilidades de que ésta ocurra; si se le declara una meta explícita, los empleados pensarán más en ella. La alta dirección, empezando por el consejo de administración, debe: 1) comunicar con toda claridad a cada empleado que se espera una conducta ética de él o ella; 2) captar ejemplos de conducta ética que utilizarán cuando presenten una evaluación del desempeño; y 3) proporcionar un premio o incentivo por el desempeño ético.
- **Hacer que sea aceptable hablar de ética.** La ética ha adquirido un tono negativo debido a los muchos escándalos que su ausencia ha desatado en todos los sectores de la sociedad, mismos que han sido debidamente reportados por la prensa,

[5] *Administración. Un enfoque basado en competencias,* op. cit., p. 80.

y que presentan un deprimente panorama de cómo algunos individuos eluden sus responsabilidades o ignoran los lineamientos éticos en aras de satisfacer sus intereses personales. No obstante, existen infinidad de ejemplos de conductas éticas que jamás salen a la luz.

Para contrarrestar este dañino efecto en las organizaciones, los administradores de todos los niveles deben dedicar cierto tiempo de las juntas de personal u otras reuniones de equipo para felicitar a quienes hayan observado una conducta ética, hablar de la conducta ética de forma rutinaria, propiciar que el personal busque una guía siempre que dude si un acto es ético o no, y mantener abiertas las líneas de comunicación: cuando alguien quiera hablar de una cuestión ética deberá poder hacerlo en ese mismo instante, sin dilaciones. Demorar el diálogo disminuye la importancia que se concede al tema.

- **Plasmar los valores organizacionales.** Es recomendable comentar todos los valores comunes de la organización en una discusión colectiva, hasta llegar a un listado que incluya su definición y el compromiso de sustentarlos. Después, integrarlos en el manual de ética de la organización, e implementarlos en todos sus procesos y procedimientos. Asimismo, es importante producir discusiones periódicas con el personal acerca de cómo pone en práctica los principios éticos establecidos en su trabajo cotidiano, cuál su el grado de compromiso con el logro de los mismos, y cuál es el plan de mejora de aquellos integrantes cuyos esfuerzos en materia de ética no alcanzaron plenamente los objetivos planteados.

## Cultura y ética corporativas en un entorno global

Las organizaciones que operan en diferentes áreas del mundo han tenido muchos problemas debido a los diferentes factores culturales y de mercado que tienen que afrontar, y han descubierto que a mayor complejidad del entorno y del dominio organizacional, más probabilidades hay de que se presenten problemas éticos o malos entendidos.

¿Cómo pueden los directivos implementar ideas para desarrollar culturas corporativas fuertes en un entorno global complejo? ¿Cómo desarrollar códigos éticos u otras estructuras y sistemas éticos que aborden temas complejos asociados con la manera de hacer negocios a nivel global?

Con mucha frecuencia la cultura corporativa y la cultura nacional están entrelazadas, y la diversidad global de un buen número de organizaciones contemporáneas supone un reto para los directivos que tratan de edificar una cultura organizacional sólida. Es común que empleados provenientes de distintos países tengan diferentes actitudes y creencias, lo cual les dificulta establecer un sentido de comunidad y cohesión basado en la cultura corporativa. De hecho, ciertas investigaciones han encontrado que la cultura nacional tiene mayor impacto en los empleados que la cultura corporativa.

Algunas organizaciones han tenido éxito en el desarrollo de una perspectiva global amplia, capaz de infiltrarse en la cultura organizacional integral aprovechando la experiencia local de cada área geográfica, mezclando las ideas y perspectivas de los directivos locales en un todo global. Los mecanismos que se ponen en acción para este efecto son muy diversas: llevar a cabo juntas de planeación globales en oficinas de todo el mundo; establecer bases de datos globales; estandarizar las plataformas de software para asegurar un intercambio de información preciso; desarrollar una cultura global con un énfasis en lo multicultural y no en los valores nacionales; basar el estatus en el mérito y no en la nacionalidad; estar abiertos a nuevas ideas de otros países; mostrar emoción y no temor cuando se tiene contacto con nuevos entornos culturales, y ser sensibles a las diferencias culturales.

En los años venideros las organizaciones continuarán desarrollando su capacidad para trabajar con diferentes culturas, combinarlas en un todo cohesivo, estar a la altura de las necesidades que plantean los estándares éticos y sociales a nivel mundial, y lidiar con los conflictos que pudieran surgir cuando se trabaja en un entorno multicultural.

## CÓDIGO DE ÉTICA

El código de ética es la declaración formal de los valores de una organización en relación con aspectos éticos y sociales. Por lo general está basado en dos tipos de declaraciones: de principios y de políticas.

*Las declaraciones basadas en principios* –también conocidas como *credos corporativos*– definen los valores fundamentales que sustentan la cultura organizacional, la responsabilidad, la calidad de los productos y servicios, y el trato hacia el personal. Las *declaraciones basadas en políticas*, por su parte, son las que establecen los lineamientos para ordenar y encauzar de manera transparente el funcionamiento socialmente responsable de la organización.

Como hemos venido comentando, la ética constituye un elemento primordial para las organizaciones, ya que todas, absolutamente todas sus acciones deben sustentarse en ella. Si bien el impacto y credibilidad del trabajo depende de la precisión y calidad de sus productos y servicios, invariablemente éste tiene que ser avalado por conductas éticas. De ahí que se hayan realizado estudios serios para sentar las bases de un sistema ético a partir de programas enfocados en el cumplimiento y en la integridad para el desarrollo de un liderazgo y control ético en los niveles de decisión, así como mecanismos de promoción de comportamientos éticos en las organizaciones. Los resultados de este tipo de iniciativas resultan de manera particular visibles cuando la organización enfrenta un dilema ético en donde cada elección o comportamiento alternativo implica consecuencias potencialmente dañinas.

### Importancia de los códigos de ética

A efecto de proporcionar una guía formal a su personal, la organización puede enunciar políticas claras que definan la conducta ética y la que no lo es. En términos prácticos, los códigos de ética *definen los principios que se espera que el personal respete cuando actúa en nombre de la organización*. Diversos grupos que defienden la necesidad de estos códigos han propuesto otros requerimientos o expectativas normativas: el código de ética de una organización puede aclarar a todas las partes que interactúan (internas y externas) cuáles son los principios y las normas que rigen su conducta. Esto contribuye a transmitir su compromiso con la práctica responsable dondequiera que opere.

Los códigos de ética cumplen una serie de objetivos prácticos más; por ejemplo, ayudan a personas de diversos orígenes o formación a trabajar de forma más efectiva cuando trascienden las fronteras geográficas y culturales. Además, el código puede ser un punto de referencia para la toma de decisiones, permitiendo que las organizaciones operen con menos niveles de supervisión y respondan de manera expedita y uniforme ante una crisis. Incluso puede servir para el reclutamiento, porque ayuda a atraer a personas que desean trabajar en una organización cuya actuación está basada en principios, normas y valores. Asimismo, la aplicación del código sirve a la organización para administrar los riesgos, al disminuir la probabilidad de que se presenten conductas indebidas.

La estructura estándar de los códigos de ética suele apegarse a los siguientes contenidos:

a) Definición.
b) Declaración de principios.
c) Bases filosóficas.
d) Antecedentes.
e) Contenido.
   - Normas generales.
   - Responsabilidad del ejercicio profesional.
   - De lo social.
   - De lo administrativo.
   - De los negocios.
   - De las sanciones.
   - Otros.

f) Conceptos y principios generales sobre aspectos relevantes.

Además del objetivo general que hemos comentado, los códigos de ética también estipulan las directrices para resolver temas relacionados con aspectos tales como:

- Conflictos de intereses.
- Aceptación de regalos.
- Donativos.
- Propinas.
- Acoso sexual.
- Actividades políticas.
- Consumo de alcohol o drogas.
- Derecho a la intimidad.
- Trabajo infantil.
- Pagos indebidos.
- Manejo de información privilegiada.
- Discriminación en las oportunidades.
- Medio ambiente.
- Seguridad en el trabajo.
- Relaciones con la comunidad.
- Confidencialidad personal.
- Influyentismo.
- Nepotismo.

## Criterios de apoyo para la aplicación de los códigos de ética

El éxito de la puesta en práctica de un código de ética depende en gran medida de dos factores: la comunicación y la capacitación.

**Comunicación.** El primer paso en la aplicación satisfactoria del código de ética consiste en comunicarlo a todos los empleados. Para maximizar el efecto de la comunicación, el mensaje debe transmitirse de diversas formas y de manera constante. No basta con el simple envío de una comunicación. Si la organización desea que los individuos tomen en serio el código de ética, debe realizar un ejercicio de comunicación repetido durante un periodo específico, utilizando memorandos, boletines, videos y pláticas con los ejecutivos de más alto nivel.

**Capacitación.** Para que el código de ética funcione de manera eficaz, lo más probable es que sea necesario capacitar al personal. Aun cuando no es garante absoluto de ausencia de fallas, el uso de un programa de formación ética sirve para atender las inquietudes y dudas de carácter moral, y para traducir los valores del código en una conducta ordinaria.

## Principios para establecer un código de ética de categoría mundial[6]

Los principios que a continuación se presentan están basados en los lineamientos que diversas organizaciones profesionales y públicas han sugerido para desarrollar códigos de ética, como los *Lineamientos para las empresas multinacionales*, publicados por la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico). Además, el estudio de los códigos de una serie de organizaciones destacadas y respetadas influyó en su definición. Cada uno de estos ocho principios sugeridos para logar un código de ética de categoría mundial puede ir acompañado de normas más específicas, aplicables a grupos de interés con los que interactúa cada organización.

***1. Principio de confiabilidad***
Honrar los compromisos. Respetar la palabra y cumplir las promesas, los contratos y otros acuerdos voluntarios, estén contenidos o no en contratos fundamentados legalmente.

***2. Principio de transparencia***
Hacer negocios con base en la verdad y de forma abierta. No recurrir a prácticas ni actos engañosos; llevar registros exactos y revelar con la debida oportunidad la información financiera y material, al mismo tiempo que se respeta la obligación de la confidencialidad y la privacidad.

***3. Principio de dignidad***
Respetar la dignidad de todas las personas. Proteger la salud, la seguridad, la privacidad y los derechos humanos de terceros; no coaccionar a nadie y sí adoptar prácticas que refuercen el desarrollo humano en el centro de trabajo, en los mercados y en la comunidad.

***4. Principio de equidad***
Tomar parte en una competencia abierta y leal, tratar a todas las partes de forma justa y equitativa, y no discriminar en el empleo ni en la contratación.

***5. Principio de ciudadanía***
Actuar como ciudadanos responsables de una comunidad. Respetar las leyes, proteger los bienes públicos, cooperar con las autoridades públicas, no participar de forma indebida en la política ni en el gobierno, y contribuir a mejorar la comunidad.

***6. Principio fiduciario***
Actuar como agente fiduciario (representante) de la organización y sus inversionistas, llevando a cabo las actividades encomendadas en forma leal, diligente y con el grado de confianza que la organización deposita en uno.

***7. Principio patrimonial***
Respetar el patrimonio y los derechos de los dueños de las organizaciones. No robar ni plagiar; no abusar de la confianza depositada en uno, evitar el desperdicio y salvaguardar el patrimonio encomendado.

***8. Principio de capacidad de respuesta***
Participar con aquellos que podrían tener inquietudes y preocupaciones legítimas respecto de las actividades de la organización, y responder a las necesidades públicas al mismo tiempo que se reconoce la función y la jurisdicción del gobierno en la protección del interés común.

## ESTRUCTURAS ÉTICAS

La presentación formal –por escrito– del código de ética representa un primer paso importante para su implementación. Sin embargo, como el poder de las acciones es más fuerte que el de las palabras, es poco probable que los empleados se adhieran a él a menos que la

[6] *Ibídem*, p. 86.

organización programe acciones de refuerzo y transmita su seria intención de aplicarlo en sus actividades cotidianas.

## Programas éticos

Los *programas éticos* incluyen las expectativas que, por lo general, tiene una organización respecto del manejo de la ética. Estos programas pueden estar basados en el cumplimiento o en la integridad.

Los *programas éticos basados en el cumplimiento* son aquellos que la organización diseña para prevenir, detectar y sancionar las violaciones a la legalidad. Comprenden la formulación e implementación de normas y procedimientos legales, así como la designación de administradores de alto nivel para supervisar su puntual aplicación. Si bien informan sobre cuáles son las conductas ilegales, también promueven sanciones a los infractores y prevén medidas para evitar incumplimientos de la normatividad, por su misma orientación no crean un compromiso moral con una conducta ética.

En contraste, los *programas éticos basados en la integridad* están concebidos no sólo para evitar actos o conductas ilegales, sino también para inculcar el comportamiento ético en la organización y motivar a sus integrantes a asumirlo.

## Supervisión ética

La *supervisión ética* contempla los mecanismos desarrollados con el propósito de dar seguimiento a las acciones implementadas por la organización para atender y resolver todas las cuestiones que inciden en la práctica de la ética. Los más representativos son los comités de ética, el director de comportamiento ético (*ombudsman* de ética), y la denuncia.

El *comité de ética* es un equipo de administradores responsables de vigilar el comportamiento ético en la organización. Entre sus funciones están proporcionar disposiciones sobre aspectos éticos cuestionables, y decidir las sanciones aplicables a quienes quebranten el código establecido, lo cual es esencial si la organización quiere influir en el comportamiento de su personal.

Por otro lado, muchas organizaciones han establecido oficinas para la vigilancia del comportamiento ético, las cuales disponen de personal de tiempo completo encargado de garantizar que las normas en la materia sean parte integral de su funcionamiento. Estas oficinas son dirigidas por un *director de comportamiento ético*, u *ombudsman de ética*, ejecutivo que vigila todos los aspectos del cumplimiento ético y legal, incluido el establecimiento y difusión de las normas, la capacitación en el tema, la forma de abordar excepciones y problemas, y el asesoramiento a los administradores en relación con el cumplimiento de las decisiones. El responsable de esta área debe asegurarse de que haya un flujo de comunicación abundante en ambos sentidos, es decir, tanto de facilitar el acceso a las políticas y a la información por parte de los empleados, como de que las preocupaciones, las observaciones sobre conducta inaceptable y demás factores relacionados fluyan de éstos hacia los niveles altos de la administración, en donde podrán decidirse los pasos a seguir. Hace una década el título de director de comportamiento ético u *ombudsman* de ética casi nunca se escuchaba, pero la demanda de estos especialistas ha crecido debido a los altamente difundidos problemas éticos y legales que enfrentan las organizaciones en la actualidad. Casi todas las oficinas éticas también funcionan como centros de asesoría para apoyar a los empleados a resolver temas difíciles. Por lo general una línea telefónica confidencial y sin costo les permite reportar comportamientos cuestionables, así como buscar una guía en relación con dilemas éticos.

La práctica de la *denuncia* se refiere a las revelaciones que hace un empleado de las prácticas ilegales, inmorales o ilegítimas en que pudiera incurrir la organización o alguno de sus representantes. La prevención de conductas ilícitas, dañinas o inmorales no puede confiarse de manera exclusiva a códigos o estructuras éticas; es necesario que los individuos que integran la organización estén dispuestos a denunciar hechos de esta naturaleza, y que ésta tome en cuenta la información proveniente de organismos reguladores, reporteros y de la ciudadanía. Para ese efecto, las organizaciones deben visualizar las denuncias como una forma de mejorar el desempeño, y tomar las providencias para

proteger a los denunciantes. Cuando no se dispone de medidas de protección eficaces, son los denunciantes quienes sufren las consecuencias. Por eso es conveniente que las organizaciones gestionen de manera adecuada la transparencia y el derecho a la información.

## TOMA DE DECISIONES ÉTICAS

Pareciera que tanto los individuos como las organizaciones están adoptando cada vez más la filosofía ética de los negocios, postulada por primera vez –y quizá de la mejor manera– por Adam Smith en 1759, en su obra clásica *Teoría de los sentimientos morales*. La tesis básica de Smith era que tanto los individuos como las organizaciones se benefician con la toma de decisiones éticas. El reto, sin embargo, estriba en saber cómo promoverlas y estimularlas.

Con frecuencia tomar decisiones éticas puede ser una tarea difícil. Sujetarse a la ley es obligatorio, pero actuar con ética va más allá del simple cumplimiento de la ley; significa actuar con responsabilidad en esas áreas grises en las que el bien y el mal no están claramente definidos. ¿Qué se puede hacer para actuar con ética en el ámbito organizacional? Éstos son algunos lineamientos:

1. ***Conocer la política de la organización respecto de la ética.*** Las políticas respecto de la ética describen lo que la organización considera un comportamiento ético y lo que espera que hagan sus integrantes. Esta política sirve para aclarar lo que es permisible; de hecho, se convierte en su código de ética.
2. ***Entender la política para la ética.*** El solo hecho de hacer una declaración explícita de la política no garantiza que ésta logre su propósito. Para ello es preciso que los integrantes de la organización la entiendan plenamente. El comportamiento ético rara vez es un proceso definido y claro. Sin embargo, la política puede ser una guía capaz de ofrecer un fundamento para la acción.
3. ***Pensar antes de actuar.*** Antes de tomar cualquier decisión es necesario tener la certeza de que no se hará algo que afecte la reputación personal o la de la organización: "¿Por qué voy a hacer lo que pienso hacer? ¿Qué originó este problema? ¿Cuál es mi verdadera intención al tomar esta medida? ¿Mi razonamiento es válido o hay otros motivos ocultos, como demostrar lealtad a la organización? ¿Mis actos perjudicarán a alguien? ¿Revelaré a mi jefe o familia lo que voy a hacer?"
4. ***Buscar puntos de interés en común.*** La mejor manera de trabajar en colaboración consiste en buscar las similitudes que existen entre las partes. Los puntos de interés común permiten que las comunicaciones sean más eficaces, y resolver las controversias sin desgastar las relaciones laborales.
5. ***Preguntarse ¿qué pasaría si...?*** A veces tomar una decisión es insuficiente; también hace falta tratar de visualizar las consecuencias que acarrearía una acción en particular. Esto se logra preguntándose, por ejemplo: "¿Qué pasaría si tomo la decisión equivocada? ¿Cómo me afectaría? ¿Cómo repercutiría en mi trabajo? ¿Sería embarazoso o molesto para mí o para las personas que me rodean? ¿Qué pasaría si se dan cuenta de que estoy haciendo algo poco ético? ¿Estoy preparado para asumir las consecuencias?"
6. ***Tomar en cuenta la opinión de otros.*** Si uno debe hacer algo importante y no está seguro de que se apegue a un comportamiento ético, lo mejor es pedir consejo a otras personas. Tal vez ellas se hayan encontrado en una situación parecida y puedan ayudar con su experiencia. Incluso si sólo se limitan a escuchar, esto permitirá tomar conciencia de las implicaciones de la acción al expresarla en voz alta.
7. ***Aceptar la diversidad.*** No todas las situaciones se desarrollan como uno quisiera; por ello, hay que tener la disponibilidad de aceptar diferentes ideas y maneras de hacer las cosas. Es preciso aceptar los puntos de vista ajenos, y valorar la creatividad que les dio origen. Además, es recomendable pedir información adicional a las personas, alentarlas a hablar más y a explicar sus sugerencias a fondo. Esta

oportunidad de tener una lluvia de ideas puede contribuir a encontrar soluciones creativas.

8. ***No ponerse a la defensiva.*** La colaboración requiere una comunicación abierta. Las discusiones podrían enfocarse en cosas que no se están haciendo o que tienen que hacerse mejor. Es importante no confundir la retroalimentación constructiva con una crítica personal, y concentrarse en el asunto que se está tratando, no en las personas. Hay que reconocer que no siempre se puede tener la razón.
9. ***Hacer lo que verdaderamente se considere correcto.*** Cada persona tiene su propia conciencia y es responsable de su conducta. Independientemente de cuál sea la acción que se va a ejecutar, si de verdad se cree que es la correcta hay que efectuarla sin importar lo que digan los demás; esto equivale a decir que es preciso ser leal con las normas éticas personales. Ante la duda, lo más adecuado es preguntarse: "¿puedo vivir tranquilo con lo que he hecho?"

## Enfoques básicos para la toma de decisiones éticas[7]

Existen diversos marcos de referencia o enfoques para la toma de decisiones éticas, cuya comprensión sirve de plataforma para que la administración examine su marco ético y trabaje de manera más efectiva con empleados cuyas perspectivas éticas sean distintas. Los cuatro enfoques más comunes se listan en el gráfico siguiente, y se explican a continuación.

**Enfoques básicos para la toma de decisiones éticas**

## Enfoque utilitario

Centra su atención en las consecuencias de una acción, buscando que éstas representen "el mayor bien" para el entorno. Cuando se pretende saber si un resultado es positivo o negativo, es necesario tomar en cuenta que quizá diferentes personas lo aprecien de manera distinta. En otras palabras, la "positividad" o la "negatividad" de un resultado suele ser una apreciación subjetiva, toda vez que está influenciada por factores como la cultura, las circunstancias económicas y la religión. No obstante, en muchas situaciones no es tan fácil distinguir si el resultado implica un dilema ético o tan sólo una decisión de negocios. ¿Qué hacer, por ejemplo, si algunos miembros del equipo de trabajo consideran que cierta acción implica una simple decisión de negocios, y otros opinan que constituye todo un dilema ético?

## Enfoque de los derechos morales

En este caso la atención se centra en examinar la perspectiva moral de la acción, sin tomar en cuenta sus consecuencias. De acuerdo con este enfoque ciertas cosas simplemente están "bien" o "mal", sin importar las consecuencias que generen. Cuando dos cursos de acción tienen una misma perspectiva moral, las consecuencias positivas o negativas de cada uno deberían determinar cuál de ambos cursos es más ético, permitiendo que se elija aquel que satisfaga los principios morales y genere resultados positivos. Por ejemplo, para el enfoque de los derechos morales el incumplimiento de la organización respecto de las obligaciones no escritas que tiene con los proveedores es sencillamente incorrecto (es decir, no tiene una perspectiva moral) y, por lo tanto, el simple hecho de ganar más dinero no es justificación

[7] Treviño, L. K., "Ethical Decision Making in Organizations: An Issue Contingent Model", en *Academy of Management Journal* 16, 1991, pp. 366-395.

suficiente para terminar la relación existente con el proveedor. En este caso el desafío radica en comprender que la perspectiva moral de la mayoría de los problemas es debatible.

Cuando no existe una determinación universalmente aceptada, en muchas organizaciones tanto las políticas explícitas como los valores de la corporación suelen jugar un papel fundamental en la definición de lo correcto y lo incorrecto.

## Enfoque universal

Immanuel Kant, uno de los más destacados filósofos de la moral, concibió el imperativo ético, o *enfoque universal*. De manera simple, el imperativo ético de Kant consiste en el siguiente precepto: "trata a los demás como te gustaría que ellos trataran a todos, incluyéndote a ti mismo". De acuerdo con este punto de vista, el curso de acción a elegir es aquel que se considera aplicable a todos los individuos en todas las situaciones, y que se desearía fuera aplicado a uno mismo. En el centro del universalismo yace el problema de los derechos. Para Kant, la base de todos los derechos emana de la libertad y la autonomía; por lo tanto, las acciones que las limitan en los individuos por lo general carecen de justificación moral.

## Enfoque de la justicia

El enfoque de la justicia considera qué tan equitativa es la distribución de los costos y los beneficios generada por las acciones, y con base en ello juzga el carácter ético de las conductas. En general, los costos y los beneficios deben de distribuirse de forma equitativa (justicia distributiva), los procesos de toma de decisiones deben aplicarse de manera imparcial (justicia procedimental), y los perjudicados por la iniquidad y la discriminación tienen que ser compensados (justicia compensatoria).

La *justicia distributiva* postula la asignación equitativa de las recompensas y los castigos con base en el desempeño. Sin embargo, ello no significa que todos recibirán iguales recompensas y castigos, sino que los recibirán de manera equitativa en función de cuánto contribuyan u obstruyan las metas de la organización. La administración no puede asignar bonos, promociones o mejores prestaciones en retribución a características arbitrarias como serían la edad, el género, la religión o la raza. Incluso si no se tiene la intención de discriminar a un grupo minoritario específico y éste es capaz de demostrar que los resultados no fueron equitativos (lo cual se denomina *efecto desigual*), la organización podría ser demandada en términos legales.

La *justicia procedimental* se asegura de que los afectados por las decisiones administrativas estén de acuerdo con el proceso de toma de decisiones, y de que dicho proceso se utilice de manera imparcial. Estar de acuerdo implica que los individuos estén informados del proceso, y que tengan la libertad de no participar en él si así lo desean. Como en la justicia distributiva, el proceso de toma de decisiones no puede discriminar a las personas de manera sistemática con base en características arbitrarias como serían la edad, el género, la religión o la raza. Investigaciones recientes con empleados de múltiples países sugieren de manera consistente que la percepción de justicia se relaciona de manera positiva con los resultados deseados, como desempeño en el trabajo, confianza, satisfacción laboral y compromiso organizacional, y de manera negativa con resultados como la rotación de personal y las conductas laborales que disminuyen la producción. En general, la justicia procedimental se estudia e interpreta en el contexto de la organización. No obstante, estudios recientes muestran que también ciertos factores externos llegan a afectar de manera notable la conducta antiproductiva que se observa en ocasiones en el lugar de trabajo.

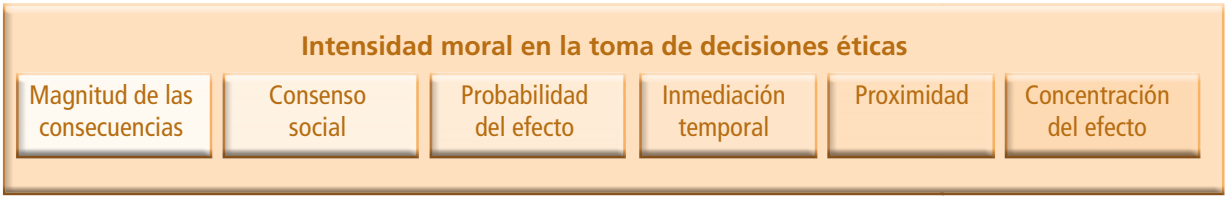
La *justicia compensatoria* señala que en caso de que la justicia distributiva y la procedimental fallen o no se sigan como se debe, los perjudicados por la iniquidad de la distribución de la retribución deberían ser recompensados. Si bien tal compensación suele ser monetaria, también puede adquirir otras formas. La justicia compensatoria es el fundamento de la acción afirmativa, entendida ésta como la política que requiere que los empleados tomen acciones positivas a efecto de garantizar oportunidades de empleo iguales para personas que conforman grupos protegidos (como minorías y comunidades previamente discriminadas).

Otros enfoques que inciden en la toma de decisiones éticas suponen la necesidad de la imparcialidad en las relaciones entre individuos y grupos, así como la obligación de ser cuidadosos en el trato hacia las personas con quienes se mantienen relaciones cercanas. Por ejemplo, el concepto de *ética del cuidado* hace hincapié en proteger el bienestar de quienes están cerca de nosotros, y en que existen redes de relaciones que requieren preservarse y alimentarse; la *ética comunitaria* se enfoca en comunidades concretas y sus relaciones como parte de una comunidad más grande, tomando en consideración sus tradiciones, cultura, prácticas e historia.

Estos dos últimos enfoques se relacionan con la *ética social* en lo que atañe a equidad, justicia y derechos individuales. La ética social emana de las leyes, usos y costumbres de la sociedad, y de los valores y normas que influyen en las relaciones entre la gente. Los ciudadanos de un país podrían comportarse éticamente de manera automática, porque han internalizado (asimilado como parte de su moral) ciertos valores, convicciones y normas de comportamiento ante un dilema ético.

## Intensidad moral en la toma de decisiones éticas

Uno de los desafíos para el proceso de toma de decisiones éticas radica en que las perspectivas desde las cuales los individuos observan muchos de los problemas y sus consecuencias son diferentes. Difieren en cuanto a si consideran que la situación en cuestión entraña un asunto ético, y en la forma en la que determinan un curso de acción a seguir. Por lo tanto, el punto clave gira en torno a si los administradores pueden ayudar a que las personas tengan una percepción común sobre los problemas de intensidad moral, y concuerden respecto del enfoque que puede utilizarse para justificar el proceso. Por *intensidad moral* entendemos la medida en que los seres humanos consideran que un problema constituye un asunto ético, lo cual depende del contenido del problema en sí. Esto sirve de marco de referencia al administrador, tanto para anticipar la intensidad moral de un problema, como para entender las razones por las cuales las personas varían la intensidad moral que conceden a un asunto en particular. Como se muestra en el gráfico siguiente, la intensidad moral consta de seis componentes, mismos que comentaremos a continuación.




La *magnitud de las consecuencias* que se asocia al resultado de una acción específica representa el nivel anticipado del efecto. Cabe señalar que éste ocurre con independencia de si los resultados tienen consecuencias positivas o negativas.

El *consenso social* es el grado de acuerdo que hay entre los miembros de una sociedad respecto de si un acto es bueno o malo.

El tercer componente de la intensidad moral es la *probabilidad del efecto*. Aun cuando una acción determinada tuviera consecuencias significativas y las personas estuvieran de acuerdo en la naturaleza positiva o negativa de su efecto, la intensidad moral del asunto aumentaría o disminuiría en razón de cuán probable creen que dichas consecuencias se presenten. Cuanto mayor sea la probabilidad de la consecuencia, más intenso será el sentido de obligación ética.

El cuarto componente es la *inmediación temporal*, una función del intervalo que hay entre el momento en que ocurre la acción y el inicio de sus consecuencias. Cuanto más tiempo haya entre ambos, menor será la intensidad que sientan las personas respecto del problema.

El quinto componente es la *proximidad*. Si el resto de los factores permanece igual, cuanto más cercano se sienta quien toma la decisión a los afectados por ella, tanto más considerará las consecuencias de la acción, y más importantes serán las implicaciones éticas.

Proximidad significa mucho más que cercanía física; implica, asimismo, identificación, cercanía psicológica y emocional. En consecuencia, la afinidad que hay entre quien toma la decisión y quienes se ven afectados por ella podría ser una función de diversos factores, incluyendo nacionalidad, antecedentes culturales, semejanza étnica, identificación organizacional o similitud socioeconómica.

El último componente de la intensidad moral es la *concentración del efecto*, que es la medida en que las consecuencias se concentran en unos cuantos individuos o se dispersan entre muchos.

Las seis facetas de la intensidad moral tienen doble relevancia. La primera estriba en que la administración puede valerse de ellas para prever o anticipar los asuntos con mayor tendencia a percibirse como dilemas éticos significativos en el lugar de trabajo. En la medida en que mejora la anticipación de las cuestiones que pueden convertirse en debates éticos, la organización dispone de más tiempo de preparación para enfrentarlos llegado el momento, y quizá también para ser más eficaz en su manejo. En segundo lugar, aun cuando se trabaje con un grupo que sigue el mismo enfoque ético básico, es imposible estar de acuerdo en cuál sería el curso de acción más ético. Ante ello, estos componentes de la intensidad moral pueden servir de apoyo para determinar la fuente del desacuerdo, que por lo general radica en la existencia de distintas percepciones de la situación en términos de intensidad moral.

Si bien los diferentes enfoques y la intensidad moral ofrecen principios generales que son útiles al tomar decisiones éticas, su comprensión es tan sólo un primer paso; el siguiente será determinar cómo aplicarlos.

## Procedimiento para la toma de decisiones éticas

En la práctica, la consistencia y la objetividad de las decisiones éticas se pueden precisar a través de un proceso que consta de los pasos siguientes:

- **Definir el asunto a resolver.** Para ello se analiza el contexto del asunto, se determina a quién afecta, se solicitan diferentes puntos de vista para tener la certeza de que no se omiten datos, y se reflexiona sobre el conjunto de elementos considerados.
- **Identificar los valores fundamentales.** En este sentido es preciso considerar tanto el punto de vista de quien decide como el de la organización, de manera que resalten con claridad los componentes éticos que conllevará una decisión.
- **Ponderar los valores en conflicto y seleccionar una alternativa para balancearlos.** Esto es, determinar la relevancia de los valores, jerarquizándolos de conformidad con las normas éticas de la organización.
- **Definir y valorar la estrategia para presentar la decisión.** Lo cual se logra analizando cuál es la mejor forma de manejar la decisión en cuanto a consenso y aceptación.
- **Implementar la decisión.** Dar a conocer a toda la organización la decisión, fundamentando puntualmente los elementos considerados en el proceso.
- **Monitorear el impacto de la decisión.** Dar seguimiento a las reacciones motivadas por la decisión, su nivel de aceptación y las consecuencias que genera, de manera particular en la cultura organizacional.

El comportamiento ético es fundamental para una organización, ya que representa la base moral de su actuación, el sustento de valores que valida sus acciones, y el trasfondo que imprime sentido y cohesión a su quehacer.

# RESPONSABILIDAD SOCIAL

Durante mucho tiempo las organizaciones concentraron su atención en plantear dinámicas de trabajo que dieran resultados basados más en productividad que en beneficios de carácter moral o de responsabilidad social; sin embargo, esta situación ha cambiado de manera paulatina.

La *responsabilidad social*, entendida como el compromiso que asume una organización para emprender acciones sustentadas por criterios, políticas y normas cuyo propósito es proteger y mejorar el bienestar de la sociedad, representa una oportunidad para ampliar su área de influencia a través de la concientización y la sensibilización social.

## Obligación social y respuesta a la sociedad

Podremos entender mejor la responsabilidad social si la comparamos con dos conceptos similares: la *obligación social* y la *respuesta a la sociedad*.

La *obligación social* es el fundamento de la participación de la organización en la sociedad. Las organizaciones cumplen su obligación social cuando hacen honor a sus responsabilidades económicas y legales, pero nada más. Desde esta perspectiva, la organización sólo debe hacer el mínimo que requiere la ley, de manera que persigue las metas sociales sólo en la medida en que éstas contribuyan a sus objetivos económicos.

A diferencia de la obligación social, la responsabilidad social y la respuesta a la sociedad implican algo más que cumplir las normas económicas y legales básicas. Por ejemplo, en ambos casos el propósito podría ser respetar la comunidad en la que opera la organización, tratar a todos los empleados de manera justa, respetar el medio ambiente, respaldar las metas de carrera y las necesidades laborales especiales de mujeres y minorías, o no hacer negocios en países en los que se violan los derechos humanos.

La responsabilidad social incluye también el imperativo ético de hacer aquello que mejora la sociedad, pero no aquello que la empeora.

La *respuesta a la sociedad* se refiere a la capacidad de una organización para adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno social en el que opera. La responsabilidad social exige que la organización determine lo que está bien o lo que está mal obligándola, por consiguiente, a buscar verdades éticas fundamentales.

La forma en que una organización responde al compromiso de responsabilidad social se conoce como *sensibilidad social corporativa*, e incluye los procesos que sigue, las estrategias que adopta y las acciones que emprende, las cuales se clasifican en: reactiva (negar la responsabilidad); defensiva (admitir la responsabilidad, pero cuestionarla); acomodaticia (aceptar la responsabilidad), y proactiva (anticipar la responsabilidad).

# DESEMPEÑO SOCIAL CORPORATIVO

El desempeño social corporativo es la traducción efectiva de la misión institucional en la práctica, en función de valores sociales aceptados para mejorar la calidad de vida de las organizaciones y las comunidades.

La responsabilidad social corporativa puede analizarse –e implementarse– a partir de cuatro enfoques de responsabilidad:

**Responsabilidad económica.** Tomando en cuenta que las organizaciones constituyen la unidad económica básica de la sociedad, y que su responsabilidad consiste en generar los productos y servicios que ésta requiere, maximizando las utilidades para sus propietarios y accionistas.

**Responsabilidad legal.** Considerando lo que la organización valora como relevante en relación con un comportamiento apropiado dentro del marco legal de actuación.

**Responsabilidad ética.** Contemplando los comportamientos que no necesariamente están enmarcados en la ley o en los intereses económicos de la organización, pero que velan por la justicia, equidad e imparcialidad con las que se trata a las personas.

**Responsabilidad discrecional.** Examinando lo que la organización observa de manera voluntaria con el deseo de hacer aportaciones sociales que no son obligatorias económica, legal o éticamente. De manera específica, la responsabilidad social puede enfocarse desde la perspectiva de los grupos de interés, es decir, grupos internos o externos que influyen en el desempeño de la organización. Cada uno cuenta con una percepción, un criterio y una sensibilidad diferentes, porque tiene distintos intereses en la organización. Se estructuran de la siguiente manera:

1. *Propietarios, accionistas, inversionistas, socios y acreedores;* están interesados en la solidez financiera, el uso racional de los recursos, el retorno de la inversión, el cumplimiento de sus expectativas, y la disponibilidad de información oportuna y relevante respecto del desempeño, así como la posición competitiva de la organización.
2. *Clientes, proveedores, distribuidores, competidores, grupos comerciales y gobierno;* su interés se centra en la calidad de los productos y servicios, el respeto a la legislación vigente, la administración responsable de las garantías en bienes y servicios, la forma de trabajar y comunicarse, la interacción con competidores potenciales y con organizaciones en su misma u otra industria y sector de actividad.
3. *Empleados y sindicatos;* están interesados en la justa remuneración, el reconocimiento del mérito, la potenciación del desarrollo profesional y personal, la gestión de la diversidad como una ventaja competitiva, y la calidad de la vida laboral.
4. *Comunidad;* se interesa en la inversión en proyectos sociales, el tratamiento de asuntos ambientales, el apoyo a programas sociales, las acciones emprendidas en materia de derechos humanos, salud y seguridad social, la promoción de la equidad, la inclusión social y la reconstrucción del tejido social.

El diálogo con los grupos de interés, basado en la transparencia en la gestión y en la información, constituye un proceso crítico en la estrategia de responsabilidad corporativa. Es también una forma de consolidar sinergias para fomentar la creación de riqueza y empleo, incrementar la competitividad, estimular relaciones estables y potenciar los canales de comunicación al evaluar los riesgos y las oportunidades asociadas al entorno social.

## EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO SOCIAL

La evaluación del desempeño social de la organización permite conocer si ésta reacciona éticamente de manera constante, si sólo lo hace ante problemas de esa naturaleza, o si se anticipa y los trata en forma afirmativa. Los mecanismos que suelen utilizarse para realizar esta evaluación son la responsabilidad social afirmativa y la auditoría social.

### Responsabilidad social afirmativa

Se trata de un modelo que aplican las organizaciones para apoyar y fomentar el bienestar social, y que se basa en la aceptación y cumplimiento de cinco categorías de obligaciones.

1. Criterios de desempeño, superiores a los establecidos por la ley y el mercado, para evaluar el comportamiento y la función social de las organizaciones.
2. Normas éticas para evaluar el desempeño de la organización, su sector de actividad y giro industrial en materia de responsabilidad social.
3. Estrategia operativa para mejorar las normas en el entorno físico y social de la organización, así como para adecuar sus planes con el propósito de evitar efectos negativos en su contexto.
4. Capacidad de respuesta de la organización a las presiones sociales de los grupos de interés, y apertura al libre acceso e intercambio de información.
5. Actividades normativas y políticas para mejorar las leyes ambientales a través del cabildeo con el gobierno y en las organizaciones.

### Auditoría social

La auditoría social mide el impacto ético, social y ambiental de las operaciones de la organización, tomando como parámetros sus prácticas laborales, condiciones de trabajo y relaciones con grupos de interés. También es el proceso que ejerce la ciudadanía al evaluar, monitorear o dar seguimiento a un proyecto, programa, política o proceso puesto en ejecución en una institución pública o privada que recibe fondos públicos, con el objeto de

mejorar en términos de eficiencia, eficacia, calidad y transparencia la generación de productos y servicios de interés social o colectivo.

El estándar SA 8000 (o Social Accountability 8000) es la norma social que se emplea para realizar este tipo de auditoría en todo el mundo, y está diseñado para trabajar de manera análoga a los sistemas de gestión de la calidad establecidos por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO, del inglés *International Organization for Standarization*).

## ARGUMENTOS EN TORNO A LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

La responsabilidad social engloba un conjunto de prácticas, estrategias y sistemas de gestión orientados a incrementar la competitividad de las organizaciones y a generar un impacto social, económico y ambiental positivo, condiciones que dependen de la calidad de la responsabilidad que éstas asumen ante el público, de su transparencia, y del interés bien entendido de las organizaciones, de los trabajadores y de la sociedad civil.

Bajo estas premisas, la responsabilidad social debe centrar su interés en los derechos humanos, las condiciones de trabajo y la protección al medio ambiente. Para lograr un consenso en este sentido, las organizaciones están obligadas a ponderar los pros y los contras para tomar una decisión que los concilie y defina una posición responsable. A continuación se analizan ambas posturas.

### *Argumentos en favor de que las organizaciones asuman una responsabilidad social*

1. **Expectativas sociales.** Las expectativas sociales respecto de las organizaciones han aumentado enormemente desde los años sesenta del siglo pasado. Ahora la opinión pública se muestra partidaria de que las organizaciones tengan metas económicas y sociales por igual.
2. **Obligación ética.** Una organización productiva puede y debe tener conciencia de sus acciones. Es preciso que las organizaciones tengan una responsabilidad social, porque los actos responsables son inherentemente correctos.
3. **Utilidades a largo plazo.** Las organizaciones que asumen su responsabilidad social suelen tener más seguridad de que obtendrán utilidades a largo plazo. Este resultado es normal, considerando que de esta manera desarrollan mejores relaciones con la comunidad y cuentan con una imagen más positiva debido a su comportamiento responsable.
4. **Imagen positiva.** Las organizaciones quieren mejorar su imagen pública para captar más clientes y mejores empleados, así como para tener acceso a los mercados y otras ventajas. Como la comunidad considera que las metas sociales son importantes, una organización puede crear una imagen pública favorable si persigue metas sociales.
5. **Mejoría del medio ambiente.** La participación de las organizaciones puede ayudar a resolver problemas sociales difíciles, mejorar la calidad de vida, y crear una comunidad atractiva para las personas y el propio entorno organizacional.
6. **Desalentar una mayor regulación gubernamental.** La regulación gubernamental afecta las organizaciones porque aumenta los costos económicos y restringe la flexibilidad para tomar decisiones. Una organización socialmente responsable podría desempeñarse mejor con menos regulación gubernamental.
7. **Equilibrar la responsabilidad y el poder.** Las organizaciones tienen mucho poder en la sociedad; por lo tanto, se requiere una cantidad igualmente grande de responsabilidad para lograr el equilibrio. Cuando el poder es más sustancial que la responsabilidad, el desequilibrio propicia comportamientos irresponsables que van en contra del bien de la comunidad.
8. **Intereses de los accionistas.** La responsabilidad social tiende a elevar, a largo plazo, el precio de las acciones de la organización. El mercado de valores considera que la

organización que se comporta con responsabilidad social representa menos riesgos y está menos expuesta a los ataques del público. Por consiguiente, adjudica a sus acciones una razón precios/dividendos más alta.

9. **Posesión de recursos.** Las organizaciones cuentan con los recursos financieros, los expertos técnicos y el talento administrativo para brindar apoyo a proyectos de caridad y públicos que requieren ayuda.
10. **Es mejor prevenir que curar.** En algún punto las organizaciones deben afrontar los problemas. Es mejor que los ataquen antes de que sean más graves o de que resulte demasiado caro corregirlos y distraigan la energía de la administración, la cual debe estar concentrada en lograr su meta de producir bienes y servicios.

### *Argumentos en contra de que las organizaciones asuman una responsabilidad social*

1. **Las utilidades no aumentan al máximo.** Éste es el punto de vista clásico. Según él, las organizaciones son más responsables con la sociedad cuando atienden estrictamente sus intereses económicos y dejan las demás actividades en manos de otras instituciones.
2. **Incumplimiento de la razón de ser.** La persecución de las metas sociales diluye el principal objeto de interés de las organizaciones: la productividad económica. La sociedad podría pagar las consecuencias, pues no se realizan de manera debida las metas económicas ni las sociales.
3. **Costos.** Muchas actividades inherentes a la responsabilidad social resultan gravosas y alguien debe pagar su costo. Las organizaciones tienen que absorber estos costos o trasladarlos a los consumidores en forma de precios más altos por sus productos o servicios.
4. **Demasiado poder.** Las organizaciones están entre las instituciones más poderosas de nuestra sociedad. Si persiguieran metas sociales, tendrían incluso más poder, y la sociedad ya les ha otorgado bastante.
5. **Carencia de habilidades.** La perspectiva y las capacidades de los líderes empresariales están orientadas sobre todo a la economía. Las mujeres y los hombres de negocios no están bien preparados para manejar cuestiones sociales.
6. **No se exige asumir responsabilidad.** Los representantes políticos persiguen metas sociales y se les exige que asuman la responsabilidad de sus actos. Esto no ocurre en el caso de los líderes empresariales; no existen líneas directas para que el público exija al sector empresarial que asuma su responsabilidad social.
7. **Falta de apoyo general del público.** No existe un mandato general de la sociedad para que las organizaciones se involucren en asuntos sociales. El público está dividido en este punto. De hecho, se trata de un tema que suele generar acaloradas discusiones. Los actos emprendidos con posiciones tan divididas tienen muchas probabilidades de fracaso.

## LAS ORGANIZACIONES EN SU RELACIÓN SOCIAL: LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA (RSE)

"La Responsabilidad Social de la Empresa (RSE) está en el centro del debate económico, social y político en todo el mundo desarrollado. Existen grandes controversias sobre su alcance en el ámbito de la empresa y se plantea la pregunta de si estamos ante una auténtica, potente y novedosa herramienta de gestión empresarial que comporta una nueva economía de la empresa y, como consecuencia de ello, se abre paso una reformulación del modelo capitalista liberal.[8]

[8] Olcese, A., "Introducción", en *La Responsabilidad Social de la Empresa (Rse). Propuesta para una nueva economía de la empresa responsable y sostenible*, Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras (RACEF), Madrid, 2007.

”Son cada vez más los economistas y empresarios que piensan que un nuevo capitalismo menos economicista y más humanista, fundamentado en la RSE voluntaria y autorregulada, da lugar a un nuevo paradigma empresarial más rentable que, al mismo tiempo, se articula de manera adecuada en la implantación y desarrollo de una Globalización eficiente y más humana.

”En contra se alzan voces más tradicionales, también cualificadas, que reivindican en exclusiva la formulación economicista del capitalismo convencional como eje del desarrollo mundial […].

”Por otra parte políticos y agentes sociales tales como Sindicatos e Instituciones del tercer sector (ONG, Fundaciones, etc.) han abierto un debate sobre la necesidad de incorporar elementos de la RSE mediante impulsos normativos obligatorios en el ámbito mercantil que transformen de forma gradual el modelo capitalista tradicional.

”Al mismo tiempo ha proliferado de manera significativa el número de entidades, expertos e instituciones que se ocupan del análisis, estudio y seguimiento de la RSE […].”

Como señala Héctor Larocca,[9] “La RSE implica replantear el papel de la empresa y los empresarios y precisa de un cambio de mentalidad en lo que respeta a cómo hacer negocios y que el empresariado dirija sus acciones en base a valores éticos y humanitarios, considerando como fin indispensable de sus empresas el de satisfacer las necesidades de sus clientes, empleados y de la comunidad de la cual forman parte y no sólo el de obtener réditos económicos.

”No se ignora que el objetivo de rentabilidad es determinante para la supervivencia y funcionamiento de la empresa privada, que la generación de riqueza fue, es y será su tarea principal, y hace a su naturaleza. Pero se destaca que el concepto de RSE insta a que los beneficios producto de la venta de bienes y servicios se obtengan de forma legal y legítima, respetando a los clientes, ofreciendo los productos y servicios de calidad asegurada, a precios justos, con información transparente acerca de ellos, remunerando justa y equitativamente a los trabajadores, considerando sus necesidades de desarrollo laboral, de educación y salud, cuidando el medio ambiente y contribuyendo de manera activa al bienestar de la sociedad en que actúan.

”En RSE no todo es dinero. Las capacidades empresarias que se aprovechan para competir y crecer también pueden ser utilizadas para mejorar el funcionamiento de la sociedad.

”La empresa es una creadora de conocimiento permanente y sería muy egoísta utilizarlos sólo para su enriquecimiento, desaprovechando la potencialidad de los mismos, así como también los valores de su gente en términos de la vocación solidaria, impulsada desde la empresa.

”Desarrollar estrategias de trabajo voluntario, donde la empresa apoya y diseña acciones de involucramiento del personal, constituye una vía de excelencia para potenciar los valores, estrechar los vínculos con la comunidad y fortalecer la identidad corporativa”.

La RSE en la empresa estaría conformada por el conjunto de actividades responsables que realiza la empresa a lo largo de toda la cadena de valor en los ámbitos económico, social y ambiental que van más allá del cumplimiento legal.

En el documento elaborado para la memoria del Congreso Internacional “Responsabilidad Social Empresarial, Universidad y Desarrollo”,[10] realizado en Buenos Aires en 2006, el Departamento Técnico del Centro de Responsabilidad Social Empresarial y Capital Social de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires (UBA), integrado por Baltazar Ojea, Daniel Stolar y Daniel Berenblum, se expresa que las

[9] Cf. “Capítulo VIII. Responsabilidad e irresponsabilidad social empresaria. Gerencia social”, en *Principios fundamentales para la administración de organizaciones*, Miguel A. Vicente y Juan Carlos Ayala (comps.), Pearson Educación, Buenos Aires, 2008.

[10] Documento disponible en el sitio web de la Red Iberoamericana de Universidades por la Responsabilidad Social Empresaria (RSE), http://redunirse.org.

dimensiones de la RSE vinculadas a las áreas funcionales de la empresa –y los factores que cada una de ellas debe tener en cuenta– son:

**Recursos humanos**

- Trato justo, igualitario y no discriminatorio para los empleados.
- Desarrollo de las personas.
- Búsqueda de equilibrio entre la actividad laboral del empleado y su vida familiar.
- Cantidad de horas que trabajan.
- Desgaste físico y psicológico que requiere su tarea.
- Remuneración acorde, formalizada y protegida por la seguridad social.
- Igualdad de oportunidades.
- Estrategias para vincular al personal en prácticas de voluntariado.
- Elaborar programas de capacitación sobre RSE, estimulando la producción de ideas de los empleados.

**Producción**

- Calidad del producto.
- Cuidado del medio ambiente durante los procesos.
- Condiciones de seguridad y salubridad del empleado durante el proceso de producción.
- Protección auditiva, muscular y respiratoria, así como atención a las repercusiones físicas que pudieran surgir como resultado de las tareas.

**Marketing, comercialización, ventas**

- Publicidad transparente, información completa sobre posibles riesgos implícitos en la utilización o consumo de los productos o servicios.
- Participación en campañas de beneficio público, rescatando los valores éticos de la sociedad.
- Desarrollo de productos y servicios accesibles para los distintos sectores sociales.

**Compras, abastecimiento, suministros**

- Selección de proveedores que respeten las normativas de RSE.
- Intervención en toda la cadena de valor de los productos y servicios, asegurando hasta las últimas instancias la formalidad laboral, el trato justo con los trabajadores y el respeto a la legalidad.
- Aprovechamiento de la capacidad de compra de la empresa, de manera que puedan negociarse ventajas para los empleados y la comunidad. Este punto es particularmente importante, habida cuenta de que la injerencia de terceros en las actividades diluye las responsabilidades a través de las subcontrataciones sucesivas.

**Finanzas y contabilidad**

- Instalación y desarrollo de un balance social a la par de los estados económicos financieros (el balance social es la herramienta que utiliza la organización para comunicar a la sociedad cuál es su aporte en materia de recursos humanos y su relación con la comunidad que le permitió crecer y desarrollarse).
- Elaboración de indicadores que permitan medir las contribuciones de la empresa en materia de RSE al personal y a la comunidad.
- Igualdad de trato a los inversores (mayoritarios y minoritarios).
- Aprovechamiento de las relaciones financieras de la empresa, con el propósito de lograr ventajas para los empleados.

**Distribución**

- Utilización de las capacidades logísticas de la empresa en beneficio de la comunidad, en forma directa o a través de organizaciones del tercer sector.
- Aprovechar capacidades de transporte y/o almacenamiento para causas de beneficio comunitario.

Continúa Larocca: "En todos los casos de participación de las áreas funcionales el involucramiento de la Dirección es fundamental, la RSE no es 'cosa de otros', debe ser inspirada por la Conducción, creíble, incorporada a los valores, practicada cotidianamente. Más vinculada con la acción que con la proclamación y difundida en forma transparente y genuina hacia la sociedad".

Las empresas constituyen una especie de red "invisible" que reviste gran importancia. De hecho, sus componentes internos se multiplican de manera exponencial; por ejemplo, una empresa con 100 personas, 20 proveedores y 80 clientes, representa un universo directo de 1880 personas.

La visión antropológica de la RSE fue presentada en los términos siguientes por el Lic. Jorge Solares, de la Universidad de San Carlos de Guatemala, en el Congreso Internacional sobre RSE que mencionamos antes:

"Guatemala no es un país único por su diversidad, ya que todas las sociedades del mundo virtualmente tienen mayor o menor grado de diversidad, ya que una homogeneidad social sería, de existir, algo insólito. Este caso específico pretende destacar que su diversidad social y etnocultural es amplia, profunda y medular en la perspectiva de la nación, donde lo indígena, sobre todo lo maya –una mayoría apreciable de la sociedad total– no es secundario ni demográfica, ni geográfica ni históricamente se encuentra sentado en el corazón de la tierra y del sistema, ocupa un sitio determinante en la esfera de las relaciones económicas, no es marginal ni periférico sino medular en la estructura de los eventos nacionales y conforma con los no indígenas, el nervio de la historia nacional.

"No sólo se presenta la relación entre pobres y ricos sino que también la relación racista entre lo europeizado y lo mesoamericano, entre los indígenas y los no indígenas. Toda labor de responsabilidad social tropieza con tal dicotomía que obliga a comprender que existe otro disímil en todo, no sólo en la economía sino que asimismo en etnocultura. Sin la comprensión de dicho factor y de las lógicas diferentes que le son concomitantes, actividades de ayuda solidaria pueden terminar en efectos perjudiciales".

La RSE, si bien se refleja en una serie de actividades, acciones y prácticas concretas, nace en el más alto nivel de la organización y debe formar parte de la estrategia a largo plazo y de la misión corporativa.

Es una nueva cosmovisión de los negocios, otra forma de sentirlos y pensarlos, que tiene en cuenta la interacción con los distintos grupos de interés que rodean la actividad de la empresa. Éstos, sumados a los antes citados, están configurados por los accionistas o inversores, teniendo en cuenta que tanto grandes empresas, como en medianas y pequeñas, buena parte del financiamiento está ligado a los ahorros de los ciudadanos; la financiación está atomizada y conformada por pequeñas porciones de dinero, excedentes de los consumos, que se destinan a la financiación empresaria a través de los mercados de capitales, fondos de pensión, fondos de inversión, ahorro ciudadano para la jubilación, etc. Lo anterior implica un enorme compromiso social para la empresa, que utiliza esos recursos para su funcionamiento.

Los proveedores, por su parte, constituyen otro de los casos especiales en la nueva economía, de dislocadas empresas que actúan en red utilizando las ventajas comparativas, y empresas pequeñas y medianas que hacen mucho de poco a través de la especialización.

Por otro lado, la "tercerización" de procesos forma parte de la nueva identidad empresaria, a través de la contratación de actividades cuya realización antes se daba dentro de la empresa. Ello ha implicado subcontrataciones en escala, que van diluyendo las responsabilidades, produciendo trabajo informal y desprotección de los derechos de los trabajadores, dando lugar al concepto de *invisibilidad de la empresa*: la empresa invisible sólo se muestra a través del producto o servicio final que dispone para el mercado, pero hacia adentro sus procesos están fragmentados y distribuidos en pequeñas unidades de trabajo que realizan partes que más tarde se integrarán para dar forma al producto.

La informalidad laboral es otro de los desafíos en términos de RSE, y tiene que ver con la inclusión del trabajo formal no sólo en la empresa sino también en la cadena de valor, agregando una perspectiva de largo plazo para el capital humano.

La intencionalidad de la empresa es insuficiente en este sentido, por lo que se hace necesario que los sindicatos, el Estado, los competidores, las cámaras empresarias y otras

instancias se involucren en la identificación y certificación en los productos para mejorar las decisiones de los clientes, etcétera.

Mediante la adopción de la RSE como filosofía y modelo para la acción, la empresa obtendrá el reconocimiento de pertenencia a la sociedad y, por ende, mejoras en el rendimiento del personal, en la calidad de sus productos y servicios, en la capacidad de satisfacer las necesidades de su mercado meta, en su imagen pública, y en definitiva, en los resultados económicos que obtenga de sus actividades.

¿Cuál es en definitiva el cambio de paradigma imperante? ¿Qué es lo clásico y tradicional, y qué es lo nuevo que permitirá habilitar el camino de la transformación en este milenio? En lo tradicional hay dos dimensiones; el cumplimiento de las leyes y la filantropía.

Al respecto podemos decir que, hasta el momento, el argumento del cumplimiento de las disposiciones legales de todo orden –fundamentalmente las fiscales y las referidas a la seguridad social– ha sido abordado de manera superficial, con criterios acotados y escasos. En principio, el cumplimiento de la ley no merece premios ni reconocimientos, porque responde simplemente al respeto del sistema normativo que el estado de derecho define para todos, y al deseo de mostrar un comportamiento acorde con la moral y la ética básicas. Sin embargo, en la actualidad se considera que la empresa que paga sus impuestos es meritoria, pues la economía informal, paralela ("en negro") se ha extendido de forma tal que sobresale aquel que cumple sus obligaciones.

Así, incluir el cumplimiento de la ley como iniciativa de la RSE resulta un paso importante, pues en países donde la evasión es alta, donde la corrupción está instalada, mantener un comportamiento ético constituye el punto de partida para mejorar la transparencia y la competitividad.

Por su parte, la actitud filantrópica está relacionada con la cultura de donación de la organización, y su intención de contribuir con alguna causa o satisfacer alguna necesidad social, ya sea de manera ocasional o permanente, por oferta de la empresa o por demanda institucional (colegios, iglesias, organizaciones no gubernamentales, municipios, etc.), en dinero o en especie. Esta actitud es bienvenida y redituable en términos de imagen para la empresa, pero resulta insuficiente según el nuevo paradigma.

Para la RSE se trata de involucrarse, de formar parte, de insertarse en la realidad social y procurar contribuir bajo un modelo de ganar-ganar: gana la empresa porque se fortalece en el reconocimiento de sus accionistas, y gana la sociedad como receptora de los beneficios.

Veamos algunos casos que ilustran este sentido de pleno involucramiento organizacional en la realidad social de su entorno:

## *Glaciar Pesquera S.A.*

Se trata de una empresa canadiense-argentina dedicada a la captura, procesamiento y exportación de callos de vieira patagónica de Argentina. Su presidente, Eduardo González Lemmi, define así los criterios básicos de RSE que aplica su empresa:

"Nuestra consigna es 'Para ser responsables socialmente, no importa el tamaño de la empresa, sino el compromiso de quienes la lideran'. En Glaciar Pesquera apuntamos siempre a vínculos de largo plazo, basados sobre la confianza, la comunicación fluida y un gran compromiso con las personas y la calidad. Nuestro plan de responsabilidad social está compuesto de cuatro etapas:

1. Generar entre los empleados de la empresa un mayor espíritu de responsabilidad social, motivándolos para presentar sus ideas e involucrarse activamente en el programa o acciones que la empresa impulse, o en los que ellos propongan y la empresa acepte.
2. Generar entre los proveedores de la empresa un mayor espíritu de responsabilidad social, e invitarlos a participar en las acciones relacionadas que ponga en práctica la empresa.
3. Generar una 'red solidaria', incorporando a todos aquellos que estén interesados en colaborar, a efectos de poder utilizar de la forma más coordinada posible las habilidades y posibilidades de aporte de cada uno.

4. Generar entre los pares de la industria un mayor espíritu de RS, tratando de colaborar con aquellos para implementar un programa en esta materia, brindándoles la experiencia de Glaciar Pesquera y la de otras empresas".

Además, González Lemmi detalla sintéticamente la colaboración de la empresa en diversos proyectos, en todos los casos con la participación de sus empleados:

## *Proyectos*

• "Una escuela para todos", Mar del Plata (Buenos Aires).
Colegio San Francisco, Escuela de Educación Básica para grupos reducidos y con atención personalizada, que aplica la Agricultura Urbana como herramienta de inclusión educativa y social. En 2006, la empresa colaboró en el desarrollo de la infraestructura y con el equipamiento necesario para el funcionamiento de la institución.
• Congregación Hermanas de la Caridad, Mar del Plata (Buenos Aires).
Funciona un Hogar de Día para niños y el Hogar del Hospital Regional, donde se alojan enfermos de VIH-SIDA sin posibilidades económicas. Glaciar Pesquera ha colaborado con insumos y contactos para el mantenimiento de las instalaciones. Asimismo, desde 2006 se incluyó el Hogar en las visitas del Programa de Asistencia y Prevención de la Salud en barrios periféricos –modalidad itinerante.
• "Yo sí puedo", Ushuaia (Tierra del Fuego).
Biblioteca Popular Alfonsina Storni para alfabetización de adultos; también se pretende reinsertar a analfabetos puros y analfabetos funcionales en el sistema educativo formal.
• Asociación Marplatense de Ayuda al Diabético, Mar del Plata (Buenos Aires).
Entidad que agrupa a diabéticos interesados en abordar sus problemas y dudas en un marco ameno. La intención es que el afectado pueda sobrellevar y convivir con su enfermedad. En 2006 Glaciar Pesquera colaboró con insumos para dos campañas de la institución.
• Asociación Sólo al comienzo, Gowland (Buenos Aires).
Hogar de tránsito para niños y jóvenes (hasta 18 años) de ambos sexos derivados de juzgados de menores. En 2005 Glaciar Pesquera colaboró con vestimenta para los chicos, colchones, sábanas y herramientas para la huerta.

## *Programas con mayor grado de involucramiento en la gestión estratégica*

• Autoproducción de alimentos en sectores carenciados urbanos, Ushuaia.
Replicando la experiencia exitosa desarrollada en las ciudades de Mar del Plata y Balcarce junto a la Facultad de Ciencias Agrarias de la Universidad Nacional de Mar del Plata, en la actualidad Glaciar Pesquera trabaja en Ushuaia (capital de Tierra del Fuego) de manera articulada con el Programa ProHuerta del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria de Argentina (INTA) y la organización humanitaria Cáritas.
• Fundación Grameen Mendoza, Mar del Plata (Buenos Aires).
La Fundación Grameen Mendoza es una organización de la sociedad civil que provee servicios micro financieros y asesoramiento técnico a personas con escasos recursos económicos y sociales sin otras oportunidades de financiamiento, brindándoles una poderosa herramienta para recuperar su dignidad a través de su propio esfuerzo y trabajo.
En una réplica de la experiencia original de Muhammad Yunus (premio Nobel de la Paz 2006), presidente del Grameen Bank de Bangladesh, en su lucha contra la pobreza, en 2005 Glaciar Pesquera financió la realización de un estudio de viabilidad para el desarrollo de un proyecto de microcréditos para los sectores más necesitados de la ciudad de Ushuaia, con resultados negativos. En 2006 se realizó el estudio de prefactibilidad en Mar del Plata, y los resultados fueron positivos. En 2007 se inicia la primera etapa de implementación del proyecto en Mar del Plata.

- Laboratorio de construcción, capacitación y producción familiar para el mejoramiento del hábitat con riesgo en grupos sociales vulnerables, y Programa de asistencia y prevención de la salud en barrios periféricos –modalidad itinerante, Mar del Plata (Buenos Aires).

La RSE comienza poco a poco, y se incrementa a medida que se obtienen resultados concretos, crece el entusiasmo por hacer el bien a los demás, se rescata la identidad del *otro* con distintas oportunidades, y se definen las acciones tendientes a mejorar una situación. En este sentido cabe destacar el significado del concepto de "ayuda" según Marcelo Paladino, miembro del Foro Ecuménico:

"Cuando se plantean proyectos de RSE es necesario hacerse una pregunta: ¿qué cambio real y profundo esperamos dejar cuando hacemos esas acciones? Detrás de los proyectos de RSE no se está buscando la solución meramente técnica de un problema. Se está buscando, por ejemplo, cambiar hábitos, salir de un no trabajo a un trabajo, de una conducta menos comprometida con un problema social a una conducta más comprometida, o sea de un no voluntariado a un programa de voluntariado".

Esto le da sustentabilidad a la *ayuda*, pues crea nuevos valores que van más allá de la simple actividad operativa. La intención, concluye Paladino, es "generar las condiciones para que la gente se desarrolle dignamente como personas".

## La responsabilidad social para el desarrollo sustentable

Patricia Kent[11] señala que dadas "las limitaciones del medio ambiente para satisfacer las necesidades humanas, es necesario mantener el uso total de los recursos en niveles sustentables".

La producción humana empobrece y deteriora las condiciones medioambientales. El Estado y las empresas (RSE) deben preservar dicho medioambiente y lograr condiciones de producción ecológicamente sustentables.

## La responsabilidad social compartida

En materia de responsabilidad social deben confluir de manera conjunta:

- La Responsabilidad Social Pública, devolviéndole al Estado su rol de resguardo del bien común y del bienestar general de la población, garantizando condiciones dignas de vida (Ver objetivos del milenio), el respeto a los derechos humanos y la calidad institucional en democracia.
- La responsabilidad social del tercer sector (organizaciones no gubernamentales, u ONG), que se debe mancomunar con los otros en proyectos concretos, procurando evitar que se diluyan en iniciativas irrelevantes o en simple beneficio de sus miembros.
- La Responsabilidad Social Universitaria (RSU). Este punto hace referencia a las universidades públicas y privadas que deben contribuir, al igual que el resto del sistema educativo, a promover la inclusión social mediante la educación, igualando oportunidades para los que menos posibilidades tienen. También corresponde a las universidades desempeñar un rol primordial en la difusión, sensibilización y capacitación para la RSE que, entre otros aspectos, puede consistir en:
  - Diseñar programas de formación sistemática en RSE para organizaciones empresariales, haciendo hincapié en las realidades locales e internacionales.
  - Hacer un énfasis especial en la capacitación para el desarrollo de la RSE en la pequeña y mediana empresa.
  - Apoyar especialmente al empresariado en sus esfuerzos por fortalecer la RSE.
  - Construir espacios de intercambio sobre el tema, en los que gobiernos, empresas y organizaciones voluntarias catalicen alianzas y proyectos conjuntos.

[11] Kent, P., "Responsabilidad social para el desarrollo sustentable", en *Principios fundamentales para la administración de organizaciones*, Prentice-Hall, 2008.

- Impulsar la enseñanza de la RSE en las instituciones educativas y en las cámaras empresariales.
- Apoyar la inclusión del tema en cátedras y diversas áreas de la universidad.
- Diseñar y desarrollar investigaciones sobre cuestiones de la realidad nacional y local, clave para el avance en el campo.
- Aportar para el posicionamiento del tema en la agenda pública de discusión, para el mejoramiento de la calidad del debate sobre el mismo.
- Llevar a cabo todo tipo de alianzas interinstitucionales para impulsar las metas anteriores.
- Conectar la universidad con los principales esfuerzos internacionales en la materia.
- Impulsar estímulos a diferentes actores para premiar la RSE.
- Realizar actividades de sensibilización en el tema, con amplia difusión hacia la opinión pública.

En el ya referido trabajo de Olcese[12] se concluye que:

- La RSE se conforma por un conjunto de prácticas y actividades responsables que realizan las empresas de forma voluntaria a lo largo de toda la cadena de valor, en los ámbitos económicos, sociales y ambientales, que van mas allá del cumplimiento legal y que pueden mejorar el rendimiento y el valor de las empresas a medio y largo plazos, asegurando mejor su sostenibilidad en el tiempo.
- La RSE se afirma cada día más como una potente herramienta de gestión empresarial que comporta una nueva economía de la empresa. Como consecuencia de ello, se abre paso una reformulación del modelo capitalista liberal y de la economía de mercado que pivota en torno a un nuevo paradigma de empresa responsable y sostenible, como eje fundamental de eficiencia y legitimación entre capitalismo y globalización. Por todo ello, esta materia merece ser tratada como disciplina universitaria, con carácter prioritario, en un futuro no lejano.
- La combinación entre globalización, capitalismo, economía de mercado y responsabilidad social empresarial, que se explicita a través de la empresa responsable y sostenible, se confirma como una mayor garantía para el mejor desarrollo y bienestar de la humanidad, que aumenta la eficiencia y sostenibilidad del modelo económico en general y de las empresas en particular, y puede acortar las desigualdades existentes.
- Se abre paso a una nueva RSE que incluye dimensiones más amplias que las tradicionalmente contempladas de medio ambiente, relaciones laborales y acción social. Se extiende a nuevas realidades que van más allá de lo social, que han de conformar el paradigma de empresa responsable y sostenible, y que afectan al gobierno corporativo, la transparencia informativa y contable, el mecenazgo, la comunicación, la prevención de la corrupción, la competencia y la innovación. Todas ellas fundamentan su origen en los valores y en la ética, que configuran la misión y la visión de la empresa responsable y sostenible y tienen como consecuencia su reputación y su identidad de marca, que inciden en la opinión pública, los mercados financieros y los medios de comunicación y, en definitiva, en la percepción de los grupos de interés.
- La RSE es responsabilidad directa y esencial, aunque no única, de los empresarios, cuyas decisiones son trascendentales, más que ninguna otra, para la consolidación de este nuevo paradigma empresarial. Pero estas decisiones deben tener en cuenta y ser compartidas con los restantes grupos de interés del ámbito de la empresa.
- Los gobiernos y las instituciones públicas tienen también un papel determinante en la implementación de la RSE, asegurando su promoción y desarrollo por medio de políticas públicas de impulso y divulgación. Para ello, además de sus legítimas atribuciones, los gobiernos deberían contar con algún órgano asesor de carácter

[12] Olcese, A., op cit.

nacional, en el que estén representados todos los grupos de interés, en especial los empresarios, y en el que se compartan las estrategias tanto de políticas públicas como privadas para el fomento y la implantación de la RSE. Todo ello en un sano ejercicio de cooperación leal entre el sector público y la sociedad civil.

- La RSE es transversal en el mundo de la empresa, porque afecta y se incardina en todas las áreas funcionales a lo largo de la cadena de valor empresarial. Por eso debe ser tutelada desde la más alta instancia de gobierno empresarial: el consejo de administración. También lo es en el ámbito funcional de las administraciones públicas con implicaciones en competencias muy diversas, más allá de los ministerios, departamentos, secretarías u organismos gubernamentales. También es transversal en el ámbito geográfico. Por todos estos motivos, y por la misma razón que en la esfera empresarial se establece su tutela y gobierno estratégico desde el consejo de administración, en el ámbito público la RSE debe ser tutelada desde los órganos de gobierno.
- La inclusión de la RSE en la concertación social por parte de empresarios y sindicatos es un paso que debe valorarse de manera positiva, pero es insuficiente y representa un factor limitante, por cuanto que para muchos empresarios se identifica con costos irrenunciables y obligatorios, lo que les hace estar a la defensiva frente al proceso. Hay dimensiones de la RSE que pueden ser mas propias de la concertación social, pero hay otras muchas y muy relevantes que deben ser objeto de discusión y, eventualmente, de pacto, con otros grupos de interés distintos de los sindicatos.
- El modelo autorregulatorio de RSE que ha sido consagrado tanto por la Unión Europea como por el parlamento y el gobierno de España, y que deja sobre todo en manos de los empresarios, de forma voluntaria, la responsabilidad de la definición de estrategias y acciones de RSE en la empresa, debe ser legitimado por medio de un ejercicio leal de autocontrol y, eventualmente, de autocrítica desde la sociedad civil privada y, en particular, por los empresarios, que deben asumir el compromiso de establecer mecanismos de evaluación de la implantación y de la eficiencia de la RSE en las empresas.
- Se va confirmando que existe una cierta correlación positiva entre una buena RSE y el incremento del resultado empresarial y el aumento del valor de las empresas. El establecimiento de benchmarks, guías de recomendaciones de principios y prácticas de RSE, así como de indicadores de medición y valoración, es esencial para avanzar en la contrastación empírica y científica de dicha correlación, además de constituir unas herramientas imprescindibles para afianzar el proceso de autocontrol empresarial.

## RESUMEN

La ética y la responsabilidad social son cada vez más importantes para garantizar el desempeño satisfactorio de las organizaciones. La ética sienta las bases morales para orientar las acciones de los individuos, los grupos, las organizaciones y la sociedad misma. Su estudio incluye sistemas que abarcan valores como líneas subyacentes que la sociedad necesita para funcionar de manera adecuada. Asimismo, trabaja con modelos de desarrollo moral que ejercen influencia en la manera de afrontar los dilemas éticos y los factores culturales necesarios para fomentar y comprender el comportamiento de una organización en su entorno inmediato y a nivel global.

Las organizaciones expresan sus declaraciones formales de valor para con aspectos éticos y sociales por medio de códigos, y fortalecen sus iniciativas con estructuras que fomentan su práctica en todos los niveles jeráquicos. Además, ponen en práctica enfoques que fundamentan la toma de decisiones éticas y los criterios para encarar la intensidad moral de un asunto ético.

En cuanto a responsabilidad social, las organizaciones asumen el compromiso de emprender acciones para impulsar el bienestar de la sociedad al cumplir con su obligación social, así como al hacer esfuerzos de concientización y sensibilización. De igual manera, ponen en práctica un desempeño social corporativo basado en enfoques de responsabilidad económica, legal, ética y discrecional, destinados a mejorar la capacidad productiva y la calidad de vida de las organizaciones y de la sociedad. El desempeño social se evalúa mediante los criterios de desempeño, normas éticas, estrategia operativa, capacidad de respuesta y actividades normativas y políticas –elementos que integran la responsabilidad social afirmativa– y el impacto ético, social y ambiental de una organización, que mide la auditoría social. Los argumentos a favor y en contra de la responsabilidad social se enfocan a los derechos humanos, las condiciones de trabajo y la protección al medio ambiente.

La RSE como un conjunto de prácticas y actividades responsables que realizan las empresas de forma voluntaria a lo largo de toda la cadena de valor (en lo económico, social y ambiental), permite que mejoren su rendimiento e incrementen su valor a mediano y largo plazos asegurando su sostenibilidad.

## PREGUNTAS DE REPASO

1. ¿Es la ética un pilar del comportamiento organizacional? ¿Por qué lo considera así?
2. ¿De qué manera contribuye la filosofía moral comprender la ética?
3. ¿Cuáles son las etapas del modelo del desarrollo moral?
4. ¿Qué ventajas reporta a una organización el fomentar una cultura organizacional ética?
5. ¿Cómo coexisten una cultura nacional y una cultura corporativa en un entorno multicultural?
6. ¿Son los códigos de ética elementos de estrategia? Explique su respuesta.
7. ¿Qué representan las estructuras éticas para una organización?
8. ¿Cuáles son los enfoques que sustentan la toma de decisiones éticas?
9. ¿Qué representa la responsabilidad social para el desempeño organizacional?
10. ¿Cuáles son los enfoques que explican la responsabilidad social corporativa?
11. ¿Qué mecanismos se utilizan para evaluar el desempeño social?
12. ¿Qué es la responsabilidad social empresaria?

## CASO PRÁCTICO

# Timberland recorre la ruta de la responsabilidad social

La compañía Timberland diseña, manufactura y vende botas de alta calidad, zapatos casuales y para actividades marinas, así como ropas y accesorios de alto desempeño para exteriores. Esta compañía, con base en New Hampshire, construye sus productos de tal modo que duren mucho tiempo, "resistiendo los elementos de la naturaleza". Sin embargo, Timberland se esfuerza por producir algo más permanente que calzado y ropas de alta calidad: trata de hacer del mundo un lugar mejor y más seguro para trabajar en él.

Además de enfocar su atención en los clientes que compran sus productos de alta calidad, en sus tratos de negocios Timberland considera también a otros participantes empresariales. Primero, reconoce la responsabilidad de ser una empresa rentable para los inversionistas y para los empleados. Con ingresos anuales de casi 1.1 mil millones de dólares, la compañía reportó en fechas recientes veinte trimestres consecutivos de ingresos de nivel récord y de mejoramiento en las utilidades. Aún a la luz de una reciente recesión económica, la cual golpeó muy duro a sus establecimientos al menudeo, su director ejecutivo, Jeffrey Schwartz, dijo: "Timberland logró ingresos récord en el año 2001, a pesar de un entorno difícil" el cual incluía un costo más alto en las pieles, un incremento en la competencia y ventas más moderadas en Estados Unidos. Pero la dirigencia de Timberland no se ha desanimado de su meta de posicionarse como una marca líder con base en un estilo de vida global.

Timberland también considera a sus empleados como un aspecto crítico para su éxito. Una vez más, la compañía fue incluida en la lista de las mejores empresas en donde se puede trabajar de la revista Fortune, ocupando la sexagésima quinta posición. La compañía se ha comprometido con la diversidad en su fuerza de trabajo: el 29 por ciento de sus empleados proviene de grupos minoritarios no caucásicos, y casi la mitad son mujeres. La compañía proporciona a los empleados veintidós horas de capacitación profesional por año para que mejoren sus habilidades. Timberland también está interesada en su fuerza de trabajo global para la manufactura. Dados los cada vez más numerosos y frecuentes reportes acerca de la explotación de los trabajadores extranjeros en otras compañías, Timberland instituyó una auditoría –con duración de un año– en sus instalaciones de manufactura y algunas de las instalaciones de sus concesionarios, incluidos los curtidores y otros proveedores mayores. Para llevarla a cabo contrató a Verit, una organización no gubernamental sin fines de lucro, encargándole que verificara las condiciones de trabajo y factores como la salud, la seguridad, la calidad del aire, el ruido y el alumbrado. Cada ocho o doce semanas la compañía también supervisa sus fábricas en Asia, para asegurarse de que a los trabajadores se les paguen sueldos decentes, que se les proporcionen descansos de trabajo periódicos, y que no se les exija que trabajen tiempo extra en forma excesiva. Considera que su compromiso es un proceso permanente, que requiere verificaciones y mejoramientos continuos.

Las compañías suelen señalar su creencia en una buena ciudadanía corporativa para sus comunidades, pero Timberland es una organización que literalmente considera "qué se siente caminar con los zapatos de los demás". Desde el director ejecutivo hasta los trabajadores administrativos y los vendedores, Timberland motiva a todos sus empleados para que participen en sus comunidades. A través de su programa "Path of Service", la compañía concede a los empleados que trabajan tiempo completo cuarenta horas pagadas para la prestación de servicios voluntarios a la comunidad. La compañía también instituyó recientemente un programa sabático pagado, al permitir cada año que cuatro empleados aporten sus habilidades profesionales a las organizaciones no lucrativas hasta por un periodo de seis meses. Asimismo, ha estado involucrada durante mucho tiempo en City Year, una organización nacional de servicios a la juventud para muchachos de entre 17 y 24 años de edad, la cual atiende a diferentes comunidades durante todo un año. La compañía patrocina estos esfuerzos, y su director ejecutivo preside la junta directiva. Además de estos esfuerzos, Timberland se asocia con muchas otras organizaciones de servicios y trabaja en muy diversas actividades, como la prevención del hambre en los niños, la capacitación,

la eliminación de condiciones de trabajo de explotación y la supresión de la laguna tecnológica entre las organizaciones. El sitio web de la compañía proporciona un vínculo con SERVnet, un portal de noticias y de eventos en donde se listan los proyectos de servicios a la comunidad en que participa.

Por último, Timberland considera también el impacto que pudieran tener sus actividades en el medio ambiente. Por ello, creó un departamento de asuntos ambientales encargado de reducir los efectos dañinos de su producción en el medio ambiente. La compañía se ha comprometido con la tarea de reciclar los desperdicios de las pieles, con la minimización del uso de compuestos tóxicos y recursos no renovables, y con la reducción de las emisiones de dióxido de carbono, todo ello para ayudar a disminuir el calentamiento global. Al utilizar métodos innovadores para reducir su consumo de energía y conservar otros recursos, Timberland incluye claraboyas y tragaluces en sus sitios para reducir el consumo de energía, y construye algunas de sus tiendas al menudeo con muebles y enseres fabricados con materiales reciclados, tales como madera y ladrillos recuperados. Sus cajas de zapatos están completamente hechas de productos reciclados e impresos con tinturas vegetales.

A través de sus esfuerzos diarios para mejorar sus operaciones y ofrecer productos con una hechura y una calidad artesanal probadas, sin duda Timberland cumple con su deber cuando se trata de un comportamiento social y éticamente responsable. Tal vez un ejemplo puede ilustrar mejor el compromiso de Timberland con sus comunidades: el 11 de septiembre de 2001, su director ejecutivo y más de cien empleados más prestaron sus servicios como voluntarios en una escuela del Bronx, en la ciudad de Nueva York. Después de que se informó del ataque terrorista contra el World Trade Center y el derrumbe de las torres, se aconsejó a los empleados de Timberland que evacuaran la ciudad. En lugar de hacerlo, ellos optaron por permanecer ahí a terminar su trabajo: reparar ventanas, pintar vestíbulos y hacer varios trabajos de limpieza y reparaciones. No es de extrañar lo que la revista Fortune dice de Timberland: "Nadie toma la responsabilidad social con más seriedad".

## AUTOEVALUACIÓN

1. Considere las tres etapas del desarrollo ético. Si Timberland fuera un individuo, ¿qué nivel de desarrollo moral considera usted que la compañía hubiera logrado? Explique su respuesta.
2. ¿En qué medida influye la cultura organizacional de Timberland en un comportamiento socialmente responsable por parte de los empleados?
3. Mencione algunas formas en las que Timberland demuestra un alto nivel de responsabilidad discrecional en su desempeño social. ¿Le gustaría a usted trabajar en Timberland?

FUENTES: Sitio Web de la compañía Timberland, http://www.timberland.com; "Best Companies to Work For", revista Fortune: http://www.fortune.com (fecha de acceso, 26 de marzo de 2002); Marjorie Kelly, "Capitalism Has Its Shining Side", CSR Wire, The Corporate Social Responsibility Newswire, http://www.csrwire.com (fecha de acceso 26 de marzo de 2002).

# BIBLIOGRAFÍA


- Abad, Juan J., *Ética,* McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. México, 2004.
- Bauman, Zygmunt, *Ética posmoderna*, Siglo XXI Editores. México, 2005.
- Collis, David J. y Montgomery, Cynthia A., *Corporate Strategy: A Resource Based Approach*, McGraw-Hill/Irwin. Estados Unidos, 1997.
- Crane, Andrew y Matten, Kirk, *Business Ethics,* 2a. edición, Oxford University Press, Estados Unidos, 2007.
- Olcese, Aldo. *Manual de la empresa responsable y sostenible. Conceptos y herramientas de la responsabilidad social corporativa o de la empresa*, McGraw-Hill Interamericana de España, S.A., España, 2008.
- Velásquez, Manuel G., *Ética en los negocios. Conceptos y casos*, 6a. edición, Pearson Educación de México, S.A. de C.V., México, 2006.

9

# Los grupos y los equipos en las organizaciones

OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

Conceptualizar el grupo como sistema social en la organización.

Razonar sobre por qué y cómo se forman los grupos, y cuál es su propósito dentro de la organización.

Dimensionar cómo interactúan los grupos.

Diferenciar grupos y equipos.

Visualizar cómo y para qué se deben transformar grupos en equipos.

Comprender las etapas de transformación de los grupos en equipos.

Desarrollar las condiciones básicas de trabajo y aprendizaje en equipo.

Conocer cuáles son los conflictos que se presentan comúnmente entre los equipos de trabajo.

Conocer el funcionamiento de los operativos, los diagnósticos y las intervenciones en materia de grupos y equipos en las organizaciones.

Desarrollar habilidades para el trabajo en equipo.

INTRODUCCIÓN

En este capítulo hablaremos sobre cómo se integran los grupos y equipos en las organizaciones y qué papel cumplen en ellas.

Lo primero que podemos decir al respecto es que una de las funciones más relevantes que comparten los grupos y los equipos en las organizaciones consiste en sustentar su estructura informal y brindar un entorno afectivo a sus miembros. Por lo tanto, constituyen un factor esencial para la integración de los individuos a la organización, y para la interiorización y transmisión de los valores y la cultura de la misma.

Por su parte, los equipos son grupos con metas claras y roles diferenciados a partir de criterios de productividad y eficiencia en el logro de los objetivos; además funcionan como unidades de aprendizaje, y representan la mínima célula productiva de la organización –sin tomar en cuenta a las personas en el sentido individual–, de manera que ésta depende de ellos para ser eficaz y competitiva.

De hecho, en la actualidad muchas empresas latinoamericanas organizan la línea de fabricación de bienes o prestación de servicios en torno a equipos de trabajo, cada uno de los cuales –liderado por un jefe– es responsable de un conjunto de operaciones. Este esquema se completa con una asignación colectiva al equipo de las tareas a realizar; éste, a su vez, determina por sí mismo cómo habrá de encararlas, asumiendo un compromiso de metas, tiempos y productividad.

Estas iniciativas se ven favorecidas por la cada vez más usual estructuración de las organizaciones en torno a procesos cuya realización, al cruzar de manera horizontal unidades diferentes, tienden a construirse sobre los equipos y no con base en los individuos.

En todas las organizaciones existen grupos de trabajo, pero no en todas existen equipos.

---

# LOS GRUPOS EN LAS ORGANIZACIONES

## Definición y funciones de los grupos

Por sí solo, el ser humano es incapaz de satisfacer todas sus necesidades y deseos. Sin embargo, en la medida en que varias personas coordinan sus esfuerzos, descubren que juntas pueden hacer más que cada una de ellas por separado.

En los jardines de infantes de Japón, el primer día de clases se hace que los niños formen una rueda en cuyo centro se pone una bolsa con piedras; ésta es tan pesada que ninguno de los pequeños puede moverla de manera individual cuando se les invita a hacerlo. Después se les indica que todos juntos tiren de la bolsa, para demostrarles que gracias al esfuerzo cooperativo pueden lograrlo. Así descubren que los objetivos se pueden alcanzar más eficientemente si las actividades involucradas en una tarea se reparten entre todos los miembros de un grupo.

## Definición de grupo

En términos psicosociológicos –según Schein– el grupo es un conjunto de personas con las siguientes características:

- Interactúan unas con otras.
- Son psicológicamente conscientes unas de otras.
- Se perciben a sí mismas como grupo.
- Su tamaño está limitado por la interacción y percepción mutua (unos 20 miembros como máximo).
- Mantienen una relación de interdependencia para la realización de una actividad.

Si consideramos el grupo como sistema social, parece evidente que un conjunto de personas conformado de manera fortuita (por ejemplo, al estar observando algo en una esquina, o esperando transporte en la parada de autobuses) no es un grupo. Sin embargo, si se produce una circunstancia que cambie esta condición dotándolas de un objetivo común (digamos, que quienes están en la parada se organicen para manifestarse en con-

tra del servicio de transporte, la inseguridad de la línea o el costo del pasaje), el conjunto se convertirá en un grupo.

Las personas suelen agruparse en busca de seguridad, confianza, certidumbre y seguridad en sí mismas. El grupo da sentido de pertenencia, desarrolla la autoestima de sus miembros y les permite valorarse más a sí mismos; afianza su estatus respecto de quienes están fuera del grupo o pertenecen a otros grupos; satisface sus necesidades sociales y de afiliación (clubes, círculos, membresías), y les da un poder colectivo (sindicatos, partidos, agrupaciones) que no lograrían de manera individual.

A pesar de todas las ventajas enumeradas, si lo que se intenta es lograr alguna meta, lo conveniente es agruparse en equipos. Los grupos de trabajo son los formados por la organización con una finalidad deliberada, aunque no tienen necesidad ni razones para hacer que el eje de su actividad sea el rendimiento. Sus miembros interactúan para compartir información, coordinarse y tomar decisiones, todo lo cual los ayuda a desempeñarse mejor en el ámbito de sus responsabilidades individuales, pero sin estar atados a un resultado. Como comentaremos más adelante, si luego deben estructurarse sobre la base de criterios de eficiencia y productividad se transformarán en equipos. De todos modos, en el origen de cualquier equipo está un grupo de trabajo.

## Actividades de grupo

La función básica de los grupos consiste en alcanzar uno o varios objetivos compartidos por todos sus integrantes, aun cuando cada uno de ellos, de manera individual, tiene también sus propias metas.

Dentro de los grupos se distinguen las siguientes actividades:

1. **Actividades que se orientan a alcanzar los objetivos grupales.** La funcionalidad de los grupos en las organizaciones reside en que, dado que cumplen tanto funciones formales como las informales, bien pueden ser la unidad clave que facilite la integración entre los objetivos de la organización y las necesidades de sus miembros.
2. **Actividades de desarrollo del vínculo grupal, de la persistencia y cohesión del grupo.** Estas actividades permiten que el grupo se construya y mantenga al ayudar a satisfacer las necesidades de sus miembros y alentar la confianza, la reciprocidad y la cooperación recíprocas.
3. **Desempeño de roles.** Todos los miembros de un grupo son actores, y cada uno de ellos desempeña un rol, es decir, una serie de patrones de conducta esperada –sustentados en el contrato psicológico– que se atribuyen a alguien que ocupa un lugar en el grupo. Esto conforma las *expectativas del rol:* el líder y el resto de los miembros del grupo definen la forma en que uno de sus integrantes debe actuar en una situación determinada.

    a) **La percepción del rol:** es cómo percibe que debe ser su desempeño una persona.
    b) **El conflicto de los roles:** se presenta cuando una persona encuentra que cumplir los requisitos de un rol puede dar lugar a discrepancias respecto del alcance o la competencia de rol de otro integrante del grupo.
    c) **El contrato psicológico:** establece el acuerdo tácito entre el líder (formal o informal), y cada uno de los demás miembros del grupo. Los miembros tienen ciertas expectativas acerca del jefe, y éste en relación con cada uno de ellos. Cuando no se cumplen por parte del jefe o del grupo suele haber sanciones, e incluso la expulsión del grupo o disconforme en sus expectativas de su jefe o grupo de pertenencia, la persona renuncia o pide cambio de área. Este contrato psicológico también se establece entre todos los integrantes del grupo, en torno de las expectativas y lealtades recíprocas esperadas.
4. **Actividades individuales.** Puesto que cada miembro de un grupo tiene su propio conjunto de necesidades, valores y objetivos singulares, tratará de satisfacerlos siempre que no afecten el mantenimiento del grupo. Según Schein, las principales funciones psicológicas que desempeñan los grupos respecto de sus miembros son:

- Como medio de satisfacción de necesidades afectivas, de contención, filiación y amistad.
- Como mecanismo para incrementar y confirmar su sentido de identidad y mantener su autoestima.
- Como forma de reducir la incertidumbre producida por el medio social, incluyendo expresiones como ansiedad, inseguridad, impotencia y soledad frente a lo desconocido, a los desafíos o amenazas.
- Como coadyuvante en la resolución de problemas personales.
- Como pretexto para realizar actividades lúdicas, recreativas o de distensión.

5. **Actividades del liderazgo.** Casi todos los grupos tienen un líder. Esta figura acepta realizar actividades orientadas a los fines del grupo, cumple una función integradora al asegurarse de que todos los elementos están persiguiendo los mismos objetivos comunes, y busca potenciar el desarrollo de los vínculos entre sus miembros. También existen grupos con liderazgos compartidos, cuyos responsables se hacen cargo de distintos tipos de tareas. El liderazgo refuerza las actividades orientadas al logro de los objetivos grupales, y las relacionadas con el vínculo grupal (persistencia y cohesión). El estilo de liderazgo varía en cada grupo, dependiendo de las funciones del mismo y de las situaciones que enfrente:
   - El liderazgo fuerte se centra en torno al líder o directivo; en este caso es precisamente él quien cumple muchos roles, desarrolla casi todas las funciones del grupo, controla sus actividades clave y es su centro comunicacional. Este estilo de liderazgo es autoritario.
   - En el liderazgo laxo las funciones clave son desempeñadas por diversos miembros del grupo; el líder está limitado o autolimitado, es más democrático y participativo. Este liderazgo está centrado en torno al grupo, es más disperso, más relajado, incluye comunicaciones laterales y no sólo radiales.
6. **Normas.** Todos los grupos establecen normas o estándares de conducta aceptables, compartidos por la totalidad de sus miembros. El grupo tiende a desarrollar una vida, una historia y una cultura propias. Al mismo tiempo, sus miembros van desarrollando aproximadamente las mismas actitudes y valores, y abandonando otros. Existe una socialización mutua entre sus integrantes. Estos parámetros de comportamientos, valores y actitudes habrán de pautar el comportamiento grupal. Las normas señalan a los miembros lo que pueden o no pueden hacer en ciertas circunstancias. Por regla general los grupos indican a sus miembros cuánto deben trabajar, y cómo deben hacerlo.
7. **La cohesión en los grupos.** Se relaciona con cómo se vinculan los miembros en términos de empatía, solidaridad y protección mutua; en función de su adscripción a valores, ideologías o metas; en relación con los premios que buscan, apetecen o perciben, al estatus que comparten, y al sentido de pertenencia a su endogrupo en comparación con sus sentimientos por los exogrupos (competencia con otros grupos; el "nosotros" contra "ellos", los otros).
8. **La comunicación en los grupos.** Las acciones comunicativas en los grupos permiten:
   - Controlar la conducta de los miembros, a través de comunicación informal.
   - Motivar o alentar a los integrantes, diciéndoles qué hacer, cómo están haciendo algo, y/o qué hacer para mejorar.
   - Expresar emociones, lo cual se convierte, en el entorno laboral, en una puerta de realización de necesidades sociales.
   - Informar, facilitando la realización de una tarea o la toma de decisiones.

## Tipos de grupos, normas y cultura organizacional

El grupo constituido a través y a lo largo de la estructura organizacional se denomina *grupo formal*, y su función es realizar tareas perfectamente delimitadas y relacionadas con la tarea organizacional; por lo tanto, se dice que es un grupo de trabajo o de tarea.

En contraste, el formado dentro de la organización pero sin ser reconocido o apoyado oficialmente por ésta es un *grupo informal*. Dado que las personas tienen necesidades que trascienden el trabajo, es natural que traten de satisfacerlas con los miembros de la organización. Estas relaciones informales se convierten en grupos informales; por consiguiente, los grupos informales surgen de la combinación de factores formales y necesidades humanas.

Las interacciones de los miembros del grupo generan una cultura grupal, que es tributaria y se vincula con la cultura organizacional y social, así como con las pautas culturales generadas por las normas organizacionales, (desempeño, conducta, trabajo etc.); las normas emanadas del propio grupo (horarios, reuniones, tareas, resolución de conflictos, formas en que el grupo resolvió temas en el pasado, normas funcionales para su supervivencia, etc.); las prácticas de la autoridad (jefe autoritario, permisivo, participativo, etc.), y los estilos de liderazgo (democrático, autoritario, etcétera).

# EQUIPOS DE TRABAJO EN LAS ORGANIZACIONES

## Definición de equipo de trabajo

Como ya se señaló antes, un equipo es un grupo estructurado alrededor de criterios de productividad y eficiencia en el logro de metas. Sin embargo, en la definición del equipo de trabajo es preciso señalar ciertos rasgos característicos adicionales. Así, el equipo de trabajo:

- Es un grupo real cuyos miembros interactúan entre sí. Los equipos de trabajo se componen de empleados que forman parte de una unidad de gestión y resultados de la organización. Sus miembros ocupan puestos de trabajo interrelacionados en un área claramente diferenciada. Su composición suele ser fija. También existen equipos creados para cumplir funciones específicas, tras lo cual se disuelven.
- Comparte y desarrolla ciertos objetivos que guían sus acciones.
- Desarrolla normas internas que gobiernan su conducta en todas las esferas de su convivencia: el modo de decidir, el nivel y la calidad del esfuerzo, la resolución de conflictos, etc. Para ello, la dirigencia les otorga cierto poder que les permite tomar decisiones en su ámbito de injerencia, y para ratificar las determinaciones tomadas por otras instancias.
- Desarrolla ciertos roles, propios de la división interna del trabajo.
- Desarrolla sentimientos de atracción mutua en grado diverso, aunque también pueden darse (y es habitual que se den) sentimientos ambivalentes.
- Es una unidad de objetivos y resultados: desarrolla una actividad cuyo resultado es un producto o un servicio entregado en cierto tiempo, con ajuste a normas de calidad y a determinado costo. Es responsable de agregar unidades de valor identificables o mensurables a un producto o servicio destinado a un cliente de la organización, ya sea interno o externo.
- Es capaz de organizarse a sí mismo, por lo menos hasta cierto grado. Por ejemplo, puede responsabilizarse de la asignación de los puestos de trabajo, del control de la calidad, del entrenamiento de sus miembros, del enriquecimiento y ampliación de las tareas (*job enrichment-job enlargement*). Tiene poder para tomar decisiones (*empowerment*), aunque éstas serán sujetas a revisión por mandos superiores.
- Pone en práctica la creatividad: recopila y procesa información, desarrolla y aporta ideas, crea y acumula experiencia, aplica e incrementa conocimientos, y resuelve problemas organizacionales en materia de tecnología y de gestión.
- Participa en el aprendizaje organizacional: acumula información y produce conocimiento; es la célula de la memoria organizacional. Desarrolla y potencia las competencias individuales.

## Cuándo usar equipos de trabajo

En las organizaciones las tareas de baja complejidad o propiamente individuales no se estructuran en equipos. Esta modalidad de trabajo se destina, por el contrario, a la

realización de labores complejas, o donde se requiera desarrollar la creatividad y el aprendizaje organizacional.

Los equipos requieren un equilibrio de competencias que permitan abordar la tarea con eficiencia. En este sentido, Peter Drucker señala que un equipo es un conjunto de personas con diferentes antecedentes, habilidades y conocimientos, reclutadas en distintas áreas de la organización, que colaboran en una tarea específica y definida. Suele existir un líder o conductor del equipo, pero el liderazgo real siempre se determina a sí mismo de acuerdo con la lógica del trabajo y la etapa específica de su desarrollo.

El éxito de nuestra moderna manera de vivir depende del trabajo en equipo. Un equipo sólo puede ser eficiente si utiliza las competencias de cada uno de sus miembros en un esfuerzo sistematizado, en lugar de hacerlo como una serie de actividades individuales poco coordinadas (lo cual ocurre en el caso de los grupos).

Las organizaciones reúnen un conjunto de individuos y los forman, entrenan y estructuran como equipos con los siguientes propósitos:

- **Dividir el trabajo organizacional** en unidades de objetivos y resultados (UOR) que agregan valor a un cliente interno o externo de la organización, en costo, calidad, tiempo y forma.
- **Administrar y controlar el trabajo**, permitiendo que sus miembros se organicen a sí mismos, establezcan autocontroles y logren seguridad y un ambiente laboral adecuado.
- **Resolver problemas.** Los equipos se diseñan para mejorar trabajos y procesos, como los destinados a lograr la calidad total (TQM, Seis Sigma, etc.) o la completa satisfacción de los clientes (TCS).
- **Aumentar el compromiso y la participación de los empleados.** Al verse directamente vinculados con resultados tangibles de la organización, los integrantes de los equipos de trabajo se sienten motivados y pueden contagiar al resto del personal.
- **Negociar soluciones para conflictos internos.** Los equipos representan una primera instancia de negociación y resolución de conflictos organizacionales.

Por último, vale la pena señalar que los llamados *equipos ínteráreas* se integran con miembros de distintas áreas de la organización para diversos propósitos: resolución de problemas; toma de decisiones; abordaje de temas comunes; coordinación; implementación de proyectos y planes estratégicos de mejoras, así como de calidad; desarrollo de nuevos programas; lanzamiento de nuevos productos, etc. Sus miembros suelen ser de igual o diferente nivel jerárquico pero de distintas áreas de trabajo; en cuanto a su duración pueden ser, desde el punto de vista relativo, permanentes o transitorios, según los objetivos y la tarea que realicen.

## Ventajas del trabajo en equipo

Como hemos visto, el trabajo en equipo canaliza y promueve la participación del personal en la mejora de los procesos operativos de la organización; además fomenta la creatividad, la iniciativa y el aprendizaje organizacional. Otras de sus ventajas son:

- **Los equipos aumentan la productividad.** Como participantes más cercanos a la acción y al cliente, sus miembros pueden apreciar mejor la administración convencional de las oportunidades para optimizar la eficiencia.
- **Los equipos mejoran la comunicación.** El equipo intensifica la concentración en la tarea que se realiza, y se ocupa de compartir información y delegar el trabajo.
- **Los equipos realizan trabajos que los grupos corrientes no pueden hacer.** Cuando la tarea es multifuncional, no existen individuos capaces de competir con un equipo formado por miembros versátiles.
- **Los equipos aprovechan mejor los recursos.** Un equipo potencia y coordina las valías individuales.
- **En ciertas áreas y tareas, determinados equipos son más creativos y eficientes para resolver los problemas**, pues combinan múltiples perspectivas y capacidades.

- **Los equipos generan decisiones de alta calidad.** Un equipo puede ser multidisciplinar y combinar diversas perspectivas, lo que mejora la calidad de las decisiones, aunque no su celeridad.
- **Los equipos generan bienes y servicios de mayor calidad.** En tareas complejas que requieren la intervención y coordinación de más de un individuo, los equipos generan mejores productos.
- **Los equipos generan una mejora en los procesos.** Sólo un equipo que encuadra todas las funciones que contribuyen a un proceso puede comprender lo que ocurre y eliminar los obstáculos, acelerar los ciclos y aplicar la energía organizativa a la mejora continua.
- **Los equipos favorecen el aprendizaje de la organización.** Las organizaciones acumulan su conocimiento en los equipos, aprenden en equipo.
- **Los equipos contribuyen a diferenciar, y a la vez a integrar.** Los equipos permiten mezclar a las personas con distintas clases de conocimiento, sin las diferencias que rompen el tejido de la organización y la conducen a la fragmentación.

## *Condiciones para que un equipo de trabajo sea eficaz*

1. El esfuerzo hecho por el equipo deberá ser reconocido y premiado si logra los objetivos de calidad y cantidad establecidos en las metas.
2. Los miembros del equipo deberán poseer las competencias requeridas para la tarea (de acuerdo con el directorio de competencias de la organización); de lo contrario, se deberá capacitarlos y entrenarlos hasta que las desarrollen.
3. El equipo deberá desarrollar una organización y métodos de trabajo internos que faciliten el alcance de los objetivos marcados.
4. El equipo deberá ser dotado del poder necesario para desarrollar su accionar *(empoderamiento*).

## *Criterios para juzgar la eficacia de un equipo de trabajo*

1. El resultado de la actividad del equipo debe alcanzar o exceder los niveles de cantidad y calidad, costo, tiempo y eficiencia general fijados en las metas.
2. La experiencia de trabajo debe ser suficientemente enriquecedora, satisfactoria y reconocida para los miembros del equipo. Trabajar en el equipo debe ser motivador.
3. Los procesos sociales que se desarrollan en el equipo deben ser de un orden tal que contribuyan a mantener o a mejorar su cohesión, aprendizaje y capacidad para el trabajo en conjunto.

## *Factores que conducen al logro de la eficacia*

El cumplimiento de las condiciones anteriores depende de los factores siguientes:

1. El modo como haya sido diseñado el equipo.
2. La presencia de un marco organizativo, normativo y cultural favorable.
3. El desarrollo, dentro del equipo, de procesos interpersonales que alienten la cooperación, la colaboración y el esfuerzo de sus miembros, así como la oportunidad que se les dé para organizarse a sí mismos.
4. El diseño de la tarea. La motivación para realizar el esfuerzo requerido será mayor si la tarea exige una variedad de destrezas y constituye un desafío.
5. Las dimensiones del equipo. Éste deberá ser del tamaño adecuado para completar el producto o servicio.
6. La competencia de sus integrantes. Los miembros del equipo deberán ser competentes interpersonalmente; en otras palabras, habrán de tener la mezcla adecuada de conocimientos, destrezas, capacidades, habilidades, aptitudes y actitudes.
7. Deberán contar con objetivos y metas claros, y tener indicadores de medición de resultados.

8. El equipo tendrá normas y valores compartidos, así como un marco organizativo favorable en el que funcione la dirección por objetivos con incentivos ligados al rendimiento y al desarrollo de competencias de sus miembros, estimulados mediante la capacitación y el entrenamiento.
9. Retroalimentación (*feedback*). Los equipos deben recibir información acerca de los resultados y de su desempeño, tanto de los clientes internos y externos como de sus jefes. Deberá discutirse con ellos elementos de qué se hizo y cómo lo realizaron. Esto le permitirá que el equipo se reprograma y mejore su desempeño.

## DE GRUPOS A EQUIPOS DE TRABAJO

Comentamos con anterioridad que la diferencia entre un grupo y un equipo está en que este último incorpora criterios de productividad a su acción colectiva. Profundicemos ahora el análisis comparativo a través del siguiente cuadro:

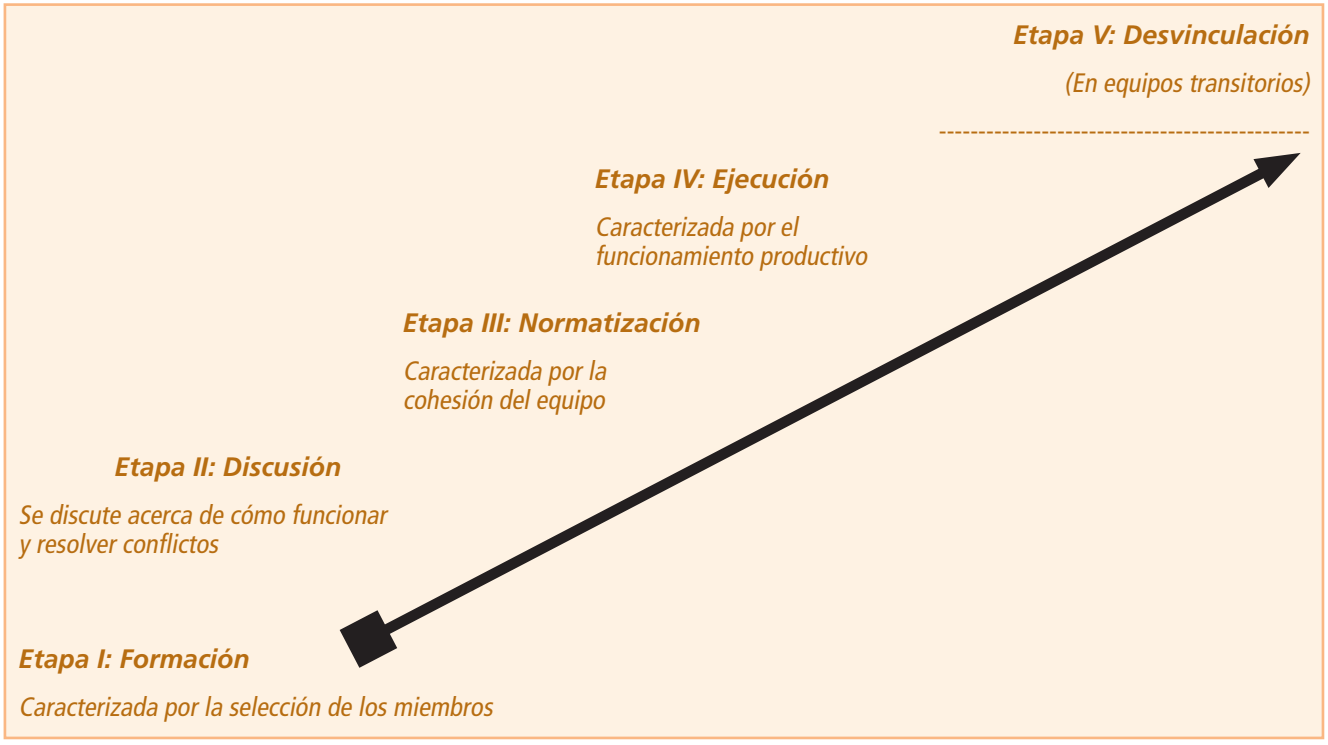
### Diferencias entre grupo y equipo

| GRUPO DE TRABAJO | EQUIPO |
|---|---|
| Objetivos difusos. | Metas claras. |
| Trabajo y responsabilidad individuales. | Responsabilidad compartida. |
| Actividades individuales. | Actividades conjuntas. |
| Resultados individuales. | Resultados colectivos. |
| Decisiones de jefaturas. Lideres formales. | Liderazgos referenciales compartidos. |
| Sin empoderamiento (no se otorga poder al grupo). | Con empoderamiento (la organización otorga poder a los equipos). |
| No se miden los resultados del grupo. | Se miden y evalúan los resultados del equipo. |
| Sin premios por los resultados obtenidos. | Con premios por los resultados obtenidos. |
| No se toman decisiones en conjunto. | Se toman decisiones en conjunto. |
| Las normas y la cultura *no* tienen relación con la tarea. | Las normas y la cultura están relacionadas con los objetivos de la tarea. |

## Etapas de desarrollo del equipo

Sin importar la buena voluntad y la excelencia de cada uno de sus componentes, sería ingenuo pensar que un equipo es efectivo desde su arranque. La evolución y maduración

son consustanciales con su misma naturaleza, y están determinadas por cuatro etapas muy claras (o cinco, en el caso de los equipos transitorios):




La **Etapa I: Formación**, representa la transición del estado individual al de miembro o componente de un equipo. Las inquietudes de los participantes giran en torno de cómo involucrarse, cuál es su rol, qué se espera de ellos. Como grupo, la pregunta fundamental es por qué se les reunió.

En el momento inicial es posible que el grupo provenga de un grupo de trabajo. En este caso el problema es doble, pues deberán desestructurarse las pautas, costumbres y prácticas interiorizadas que puedan resultar una barrera o ser viciosas para un equipo, para luego construir e institucionalizar otras que sean acordes con los criterios de productividad y cumplimiento de metas buscados.

En la **Etapa II: Discusión** se manifiestan los rasgos propios de cierta pérdida de individualidad no reconocida; al mismo tiempo aparece resistencia a la formación grupal, acompañada por una fuerte dosis de respuesta emocional. La inquietud de los participantes se basa en definir cuál es el rol que deberán asumir en el equipo; desde la perspectiva grupal es importante definir quién conduce, quién hace qué, y cuál es la división de roles y funciones.

En la **Etapa III: Normatización**, el equipo empieza a reconocer su papel, los miembros lo aceptan y aceptan su rol personal en el mismo, iniciándose la tolerancia hacia otros. Ahora la inquietud individual es "qué esperan de mí los demás", y la colectiva se centra en desentrañar si "¿podemos consensuar nuestros roles y funcionar como equipo?". En esta etapa comienzan a elaborar las reglas informales o formales que guiarán su accionar.

En la **Etapa IV: Ejecución** el equipo es capaz de diagnosticar situaciones, resolver problemas, tomar decisiones, emprender y consolidar cambios. En forma individual y grupal se preguntan cómo pueden optimizar sus roles y el trabajo conjunto en función de las metas y la productividad esperada.

Si el equipo es transitorio existe una quinta etapa que consiste en el proceso de **desvinculación**. Las preguntas fundamentales en esta etapa son ¿cómo se termina?, ¿qué sigue?

En los equipos adecuadamente constituidos las personas están comprometidas con los objetivos y el rendimiento colectivo. Se complementan y se suplantan, de ser necesario. Los roles están claramente definidos, con lo cual se evitan los conflictos. Los miembros

aprenden en conjunto, desarrollan y aplican conocimiento; resuelven los problemas entre todos; son solidarios y mutuamente responsables. Entre ellos existen criterios de confianza y reciprocidad, y esto les permite obtener los resultados programados.

### *Tipos de equipo*

**Equipos de alta productividad.** Están profunda y recíprocamente comprometidos en el éxito del conjunto y de cada uno de sus integrantes. Los vínculos –reflejados en el contrato psicológico– son profundos. Los miembros suelen sostener la convicción de que el fracaso de uno es el de todos, y viceversa. Por lo general tienen objetivos muy claros y liderazgos compartidos. Están constituidos por personas con un alto grado de capacidad y compromiso con la tarea y con sus compañeros, lo cual se evidencia en actitudes de confianza mutua, buena comunicación y franqueza. El producto es un trabajo colectivo, lo mismo que la toma de decisiones. Si el equipo es de alto rendimiento, es probable que el vínculo entre sus miembros permanezca por mucho tiempo, incluso fuera de la organización que le dio origen.

**Equipos de alta dirección.** Se constituyen para la conducción del conjunto de la organización hacia la realización de su misión. Por lo tanto, sus objetivos coinciden con los de aquella. Su constitución suele ser difícil si entre los miembros de la dirección existen personalidades individualistas sin capacidad para integrarse en un equipo. También es frecuente que la integración de roles diversos resulte conflictiva, problema que debe ser resuelto por el líder (presidente o gerente general). Para que sus integrantes –generalmente personas muy ocupadas– puedan valorar el trabajo del equipo, es importante que éste sea muy productivo, que agregue valor al conjunto y contribuya, al mismo tiempo, a la tarea de alcanzar las metas específicas de cada área.

Los equipos de alta dirección son más efectivos si logran desarrollar algunas de las características de los equipos de tareas o mejor, de los de alto rendimiento. Están profunda y recíprocamente comprometidos en el éxito del conjunto. Tienen objetivos muy claros. La confianza mutua, la buena comunicación y la franqueza se encuentran en la base de su éxito. La toma de decisiones es participativa. El producto es un trabajo colectivo: la buena marcha de la organización.

## CONDICIONES BÁSICAS DEL TRABAJO EN EQUIPO

### Confianza mutua

La *confianza mutua* entre sus miembros es la base del contrato psicológico del trabajo en equipo; sin ella es difícil lograr la cooperación. En consecuencia, es importante saber que la confianza tiene un fuerte componente afectivo: decimos que *sentimos* confianza en otra persona o en los miembros de nuestro equipo; se habla del *sentimiento* de confianza. Cuando existe este sentimiento es tan sólido que se convierte en el principal factor de cohesión del equipo.

Los equipos se diferencian por la capacidad de sus miembros para confiar en los demás. En los equipos de alta productividad la confianza debe ser total, hasta el punto de que cualquiera de sus integrantes pueda delegar en otro la responsabilidad de hacer una tarea, con la seguridad de que la hará igual o mejor que él mismo.

La confianza implica, en primer lugar, una expectativa: que la otra persona actuará de cierto modo. Confiamos en un proveedor cuando esperamos que nos suministre el pedido en las condiciones previstas; confiamos en un colega cuando esperamos que colabore en resolver un problema.

La confianza se basa en los resultados pasados, en las experiencias que tuvimos, en nuestras realizaciones y frustraciones. Para Luhmann no se trata sólo de uno de los mecanismos psicológicos de los individuos, sino de uno de los mecanismos privilegiados de la construcción social,[1] base de la comunicación y de la organización.

[1] Luhmann, N., *Confianza*, Antropos, España, 1996.

La confianza encierra cierta *disposición* a asumir el riesgo y la inseguridad de que los otros podrían no actuar del modo previsto. Se trata, sin embargo, de una incertidumbre calculada, en el sentido de que responde a un juicio de la realidad, teniendo en cuenta las competencias, la responsabilidad, y los valores que percibimos en los demás. Así, nuestras expectativas están puestas en que el otro cumplirá en tiempo y forma la tarea encomendada o delegada en él.

Por otro lado, este sentimiento se alimenta de logros y temas bien resueltos, y se frustra con las deserciones, las claudicaciones y los fracasos. Sus cimientos son la satisfacción de expectativas, la reciprocidad, la asistencia, la comunicación franca y la cooperación mutua. Sin embargo, cuando se pierde es difícil reconstruirla.

## Comunicación y colaboración

La confianza se desarrolla a través de la comunicación abierta, franca y veraz, y de la colaboración entre las personas. No obstante, la confianza parece apoyarse más en los hechos (la cooperación) que en las palabras. La confianza se basa en el apotegma "mejor que decir es hacer; mejor que prometer es realizar correctamente".

La comunicación es uno de los medios de expresión de la confianza. Sin embargo, todos sabemos lo difícil que es comunicar a los otros miembros del equipo información, actitudes, sentimientos, etc. Los mensajes serán correctamente interpretados si el equipo supo desarrollar códigos comunes. Podemos decir que, en última instancia, comunicamos en *realidad* cuando nos encontramos con los otros miembros del equipo, cuando somos aceptados plenamente por los otros, y cuando los incorporamos por completo a nuestra realidad. Confianza y comunicación están estrechamente ligadas entre sí, lo cual queda evidenciado en el grado de congruencia que hay entre lo que se comunica y aquello que se realiza: pensamiento-acción.

La buena comunicación cimenta el contrato psicológico entre los miembros. Cada uno de los participantes tiene claro qué se espera de él y qué es lo que él puede aspirar de los demás miembros del equipo.

## Solidaridad

Es la traducción de la confianza al sostén mutuo. Supone relaciones recíprocas: "hoy yo por ti, mañana tú por mí". En la reciprocidad uno actúa para todos y todos para uno, y el esfuerzo colectivo tiene como objetivo la consecución de las metas del equipo. La solidaridad implica asumir la corresponsabilidad en las acciones a encarar.

La solidaridad o reciprocidad es la expresión de la equidad y ecuanimidad en las relaciones humanas. Esta ley gobierna toda forma de cooperación en los equipos. Si se rompe, quizá también se deteriore o termine la confianza.

El trabajo de un equipo es interacción que implica intercambios de conducta; si éstos son de signo positivo conducen a la cooperación, y si son de signo negativo conflictúan al grupo y generan oposición, la cual termina por atentar contra la efectividad del equipo.

En el equipo la solidaridad significa un alto grado de generosidad y espíritu de colaboración.

## Legitimidad de los liderazgos

La legitimidad del liderazgo que prevalezca en un equipo puede fortalecer los lazos anteriores. Los miembros del equipo otorgarán reconocimiento a su líder –formal o informal– dependiendo de cómo los interprete y conduzca, y según los conocimientos y experiencia que demuestre. Esta legitimidad constituye, a su vez, la base de la confianza en las relaciones que se den dentro del equipo, así como de la reciprocidad y de la justicia con que se realice el trabajo. La buena conducción es garante de la consecución de las metas, de la solidaridad, de la contención y del involucramiento de los miembros del equipo, además de resguardar las relaciones entre ellos y resolver los conflictos.

## Cultura y normas compartidas

El desarrollo de normas, códigos y de una cultura compartida favorece la tarea y la resolución de las diferencias; permite una adecuada comunicación, la expresión de la solidaridad y la cohesión. La cultura desarrollada por el equipo establece las presunciones básicas que guían su actividad, y sus éxitos las refuerzan. Los valores comunes y el ideario del un equipo fortalecen su cohesión y sentido de pertenencia, y le dan unidad de concepción a su acción. Esto es particularmente valioso para los equipos de alto rendimiento.

# TÉCNICAS DE DESARROLLO DEL TRABAJO EN EQUIPO

## Integración de los miembros

La integración de los miembros de un equipo se relaciona con las tareas que éste habrá de encarar, y con el conjunto (*mezcla*) de competencias requeridas. De manera más puntual, una de las claves de éxito que se han identificado en la conformación de equipos de trabajo consiste en reconocer cuáles son las características que sus miembros valoran como componentes de un equipo eficaz:

## Características de los equipos eficaces

1. Tienen un proyecto de equipo compartido.
2. Comparten una meta bien definida (enfoque en el logro de resultados).
3. Desarrollan un plan para alcanzar la meta, y se comprometen con él.
4. Mantienen un ambiente de trabajo informal, esto es, un ambiente de tareas relajado.
5. Se esfuerzan porque el trabajo sea estructurado.
6. Les interesa que el trabajo sea flexible.
7. Para ellos es importante que las decisiones se razonen.
8. Que las decisiones se basen más en valores.
9. Forman un equipo de alta productividad.
10. Se basan en la competencia de los integrantes.
11. Tienen confianza en los demás.
12. Son solidarios.
13. Les importa la reciprocidad y la equidad.
14. Son capaces de delegar autoridad en los distintos miembros del equipo.
15. Toman decisiones por consenso.
16. Confían en el liderazgo eficaz.
17. Aprovechan la diversidad de los participantes.
18. Hay muestras de afectividad entre sus integrantes.
19. Se establecen buenas relaciones entre los miembros.
20. Es importante la buena comunicación, en términos de escuchar y ser escuchado.
21. Hay colaboración entre todos los miembros.
22. La cultura y las normas son compartidas.
23. Sus miembros buscan alcanzar estándares de excelencia.
24. Muestran creatividad y receptividad ante ideas nuevas.
25. Realizan autoevaluaciones periódicas.
26. Establecen formas de reconocimiento de logros para los miembros.
27. Tienen un liderazgo compartido.
28. Les importa la legitimidad de los liderazgos.
29. Respetan el modo en que fue diseñado el equipo.
30. Cuentan con los recursos necesarios para la tarea.
31. Tiene una composición equilibrada.
32. Procuran que el trabajo en equipo sea estimulante.
33. Buscan el consenso en la toma de decisiones.
34. Resuelven los conflictos participativamente.
35. Les interesa que las reuniones sean productivas.

36. Estructuran el trabajo de manera ordenada: preparan las reuniones y dividen los roles eligiendo un coordinador de debate o tarea, un participante para que lleve las actas, un expositor, etc.; ensayan las exposiciones.

Haga que los futuros integrantes del equipo seleccionen las cinco características de trabajo en equipo que prefieran, y luego pídales que las expresen en voz alta. Integre los equipos con las personas que compartan más preferencias –al menos tres comunes–; verá que ello redundará en una mejor conformación y desarrollo del equipo. Esto es así pues se ha formado el equipo en torno a valores compartidos.

## Desarrollo de equipos y el rol del facilitador

1. Por lo general se parte del diagnóstico acerca de la necesidad de constituir equipos, y del convencimiento de dicha necesidad por parte de la dirección superior de la organización.
2. Después se suele contratar a un profesional o experto en el tema que actúe como facilitador, inductor y entrenador, participando de las primeras reuniones del grupo (proyecto de equipo, hasta conseguir su constitución).
3. Para llevar a cabo su labor, el facilitador parte: a) de los problemas a resolver; y b) del grupo humano con que se cuenta. Acto seguido realiza un diagnóstico de ambos (o solicita un autodiagnóstico del grupo). En relación con los problemas, evalúa las barreras que impiden lograr los niveles de eficiencia deseada; respecto del grupo, evalúa las competencias de sus miembros para determinar si la mezcla es adecuada, si debe reforzarse o si es preciso dar capacitación hasta obtener las competencias deseadas. Después realiza la inducción del grupo (entre los primeros pasos de la constitución de un equipo está el fortalecimiento del compromiso de sus integrantes, el cual se logra mediante largas presentaciones de los miembros, incluyendo la descripción de sus rasgos personales, su experiencia laboral previa, su experiencia, sus pasatiempos, sus preferencias artísticas, la conformación de su familia, etcétera).
4. Concluida la inducción, el facilitador desarrollará con el grupo una propuesta de trabajo, que incluye las expectativas mutuas –el contrato psicológico– y el grado de implicación de cada uno de los miembros para constituir el equipo. También se evaluarán los posibles liderazgos, se analizarán y discutirán las resistencias que se presentan, se identificará a los miembros no cooperativos, y se buscará resolver el problema que éstos representan. A continuación se establece la agenda de constitución del grupo con intención de constituirse en equipo, determinando las prioridades de los problemas a resolver, y planificando la acción.
5. En estas primeras sesiones se establecen las metas, se discuten las ineficiencias y se buscan alternativas de solución a los problemas planteados, tomando decisiones colectivas respecto de la elección de la o las alternativas más convenientes. Se organiza el trabajo y se estipula el grado de cooperación que se espera de cada miembro; además se establecen las normas y reglas del equipo, así como los mecanismos de comunicación y de resolución de las diferencias.
6. El facilitador va realizando el seguimiento de las reuniones, corrigiendo los errores del equipo en formación y ayudando a resolver sus problemas internos. Por otro lado, aclara junto con la gerencia cuáles son las metas, apoya el desarrollo de la cohesión y consolida los liderazgos hasta lograr que el grupo se constituya e institucionalice como equipo.
7. El facilitador reduce de manera paulatina su participación a las reuniones de retroalimentación y de evaluación de resultados –en las que estará acompañado por el gerente–, hasta desvincularse por completo del equipo, pues éste ya ha alcanzado su madurez.

## Las reuniones constitutivas

Cuando un gerente, un consultor o facilitador comienzan la conformación de un equipo, el vínculo de la relación se juega en las primeras reuniones grupales, que por lo general asumen el siguiente diseño:

1. Se elabora de manera conjunta la agenda de conformación del equipo.
2. Se parte del diagnóstico de la situación que motivó la conformación de un equipo (es importante que el grupo conozca y comparta dicho diagnóstico).
3. Después se pasa a la etapa de inducción (ver puntos 3 y 4 del apartado anterior).
4. A continuación se busca clarificar los objetivos del equipo, esto es, tanto las metas que la organización pretende que se logren a partir de su trabajo, como las metas y expectativas de los miembros del mismo. Esto tiene como propósito construir el compromiso de los integrantes del grupo seleccionado para participar en el programa de conformación de un equipo. Aquí se juega el vínculo del contrato psicológico. Si es un grupo sin historia previa y elegido en virtud de las competencias de sus miembros, puede pasarse a la fase siguiente.
5. Si la conformación del equipo se da a partir de un grupo preexistente, deberá dedicarse una o varias sesiones a desestructurar las prácticas no deseadas y, quizá, resolver conflictos del pasado. Por otro lado, es posible encontrar resistencias a la conformación del equipo por parte de subgrupos o personas más vinculadas al *status quo* anterior, por defensa de posiciones, intereses, temor a ser evaluados por el desempeño, ver el proceso como una pérdida de tiempo, etc. En cualquier caso, estas resistencias deberán ser enfrentadas y resueltas. El trabajo en equipo es una actividad que requiere habilidades para comunicar, colaborar y entenderse con los demás, así como actitudes o predisposición para cambiar las conductas; en consecuencia, hace necesaria cierta capacidad para ejercitar la psicología y tener conciencia de la *personalidad* grupal. Si el grupo logra superar las barreras, se puede pasar a la fase siguiente.
6. En esta etapa el equipo desarrolla su plan estratégico, tomando en cuenta la construcción de la misión, la visión, el marco de valores compartidos y las reglas de funcionamiento. También es útil realizar un análisis FODA, con la intención de identificar las oportunidades y fortalezas que hay que respaldar, y las debilidades y amenazas a las que debe hacerse frente.

### Las primeras reuniones de trabajo

1. El equipo comienza a realizar las tareas para los que fue diseñado.
2. El consultor o coordinador –o ambos– observa las prácticas y toma nota de los aspectos que le parezcan relevantes.
3. Al finalizar la tarea se realiza una sesión de retroalimentación y evaluación de lo que se ha venido realizando. En ella se pide a los integrantes del equipo que reflexionen acerca de lo realizado, de cómo lo han hecho, y de lo observado por el consultor y/o el coordinador.
4. Buena parte de lo que sucede en una reunión de equipo pasa inadvertido para sus integrantes por falta de la necesaria retroalimentación. El equipo no tiene plena conciencia de sus procesos internos, ni de su dinámica funcional (el modo en que *analiza* los problemas, elabora y evalúa alternativas, y la manera en que se desenvuelven las *relaciones* entre sus componentes). Por lo tanto, el primer paso para mejorar su funcionamiento consiste en proporcionarle dicha retroalimentación (mediante grabaciones de video, charlas, etc.), ya que en ella se aporta información para conocer las barreras que bloquean el trabajo del equipo e identificar sus defectos de funcionamiento.

## APRENDIZAJE EN EQUIPO

Las organizaciones que desean aprender deben dotarse de una estructura, un sistema normativo y una cultura favorables.

En las organizaciones abiertas al aprendizaje, los equipos aprenden de sus resultados mediante la autoevaluación y la retroalimentación. El aprendizaje en equipo comienza con el diálogo y con la capacidad de sus miembros para dejar de lado las creencias y las pre-

sunciones básicas, con el propósito de integrarse en un genuino pensamiento crítico frente a los resultados obtenidos. Esto exige una apertura mental a la incorporación de nueva información y conocimiento, lo cual sólo es posible permitiendo que aflore la creatividad colectiva en la búsqueda de soluciones. El rechazo formal y la superación de las reglas y criterios de toma de decisiones preestablecidos ayudará al equipo a encontrar nuevas vías, a buscar alternativas hacia una mayor creatividad y eficiencia. En consecuencia, puede afirmarse que las organizaciones que aprenden a través de sus equipos son capaces de ajustar los sistemas normativos y los criterios de toma de decisiones a las nuevas realidades. Cuando éstos se institucionalizan y difunden a través de toda la organización, se renueva la cultura organizacional. Esto caracteriza las organizaciones flexibles, conscientes de su contexto y abiertas al aprendizaje. Para que este proceso sea posible es necesario que se permita a los equipos explorar nuevos caminos y cometer errores.

El aprendizaje en equipo es vital, porque la unidad fundamental de aprendizaje en las organizaciones modernas no es el individuo, sino el equipo; si los equipos no aprenden, ni la organización ni los individuos pueden hacerlo.

La capacitación también juega un rol fundamental en el aprendizaje de los equipos. Para aprender, las organizaciones y sus equipos deben:

1. Identificar la o las competencias que deben desarrollar, determinar cuáles de las que disponen pueden ser utilizadas, y cuales deben mejorar o adquirir.
2. Identificar barreras organizacionales al aprendizaje (cultura burocrática, autoritarismo, etc.), y eliminarlas.
3. Poner en práctica las acciones que permitan mejorar su capacidad de aprendizaje: desarrollando una cultura organizacional abierta al conocimiento; rompiendo los comportamientos anquilosados y los feudos dentro de la organización, para en su lugar crear una estructura de redes; desarrollando centros de excelencia y equipos de alto desempeño, que puedan servir de ejemplo para el resto; enseñando y entrenando a los proveedores, distribuidores y puntos de venta de la organización; involucrando a los clientes en el diseño de los productos; realizando *benchmarking*; desarrollando competencias; incorporando el aprendizaje como un resultado más de los equipos, susceptible de ser premiado; instaurando equipos de mejora continua transversales; fomentando el diálogo y la comunicación; desarrollando estructuras de gobierno que favorezcan el aprendizaje; motivando la participación, la flexibilidad y el empoderamiento de los empleados; enseñando a los líderes a dirigir y fomentar el aprendizaje; abriendo la organización a ideas nuevas, y experimentando y permitiéndose equivocaciones.

## LIDERAZGO EN LOS EQUIPOS

La literatura organizacional coincide en que el liderazgo es vital para la conformación y el buen desempeño de los equipos, de ahí que sea importante invertir el tiempo necesario en la selección adecuada de su coordinador, con base en las condiciones y competencias necesarias para el logro de los objetivos organizacionales (vea Liderazgo en las organizaciones, en el capítulo 12).

El liderazgo organizacional tiene la misión de motivar a los individuos hacia el logro de la visión del conjunto de la organización. Por lo tanto, el rol del líder de equipo consiste en mantener viva la visión en su ámbito de acción. En este sentido, el desempeño del líder es decisivo; su conducta define el marco dentro del cual el equipo puede desarrollarse y funcionar eficazmente.

## DIAGNÓSTICOS DE LAS RELACIONES DE EQUIPO

Lo que diferencia al grupo del equipo es el rendimiento. En los grupos no hay necesidad de una relación de rendimiento creciente, y por lo tanto no se desarrollan criterios de eficacia, eficiencia o productividad.

Los equipos pueden ser:

1. ***Símil-equipo***. De bajo rendimiento: al no estar enfocado al rendimiento colectivo, se considera que es un grupo con ciertas características de equipo (de ahí que se le denomine símil-equipo). Debería o podría estar enfocado hacia el rendimiento, pero no lo está ni se lo propone. Por ejemplo: un comité que debe resolver un tema, pero cuyos miembros no se interesan en él, por lo cual las reuniones inciden sobre el desempeño individual. En este símil-equipo la productividad es menor que la individual.
2. ***Equipo en desarrollo.*** Está pasando de grupo a equipo. Todavía debe aclarar cuáles son sus metas, métodos, disciplina, pautas de rendimiento, etcétera.
3. ***Equipo.*** Ya ha determinado cuáles son sus metas, sus roles y capacidades complementarias; sus miembros tienen un enfoque de trabajo común, los puestos son flexibles, intercambiables. Constituyen una unidad de rendimiento.
4. ***Equipos de alta productividad.*** Tienen las mismas características del cualquier equipo, pero entre sus miembros predominan las condiciones de alta competitividad, rendimiento, espíritu de cuerpo, integración. Manejan el cambio. Monitorean el rendimiento y celebran los logros. Casi no tienen altibajos de rendimiento, pues desarrollan técnicas anticíclicas.

## Evaluación del grado de desarrollo de un equipo

La siguiente *Escala de desarrollo del equipo* puede ser aplicada por los propios miembros de éste para evaluar en qué estadio de desarrollo se encuentran. Si los promedios dan de 1 a 3, todavía se está en estadio de grupo; cuando la puntuación promedio alcanza de 4 a 5 puntos se está en presencia de un equipo.

### ESCALA DE DESARROLLO DEL EQUIPO

| | | |
|---|---|---|
| • **Confianza mutua:** | | |
| Mucha desconfianza | 1 2 3 4 5 | Mucha confianza |
| • **Comunicación:** | | |
| Cautelosa | 1 2 3 4 5 | Espontánea |
| No nos escuchamos | 1 2 3 4 5 | Nos escuchamos y nos comprendemos |
| • **Apoyo mutuo:** | | |
| Cada uno centrado en sí mismo | 1 2 3 4 5 | Genuino interés por los demás |
| • **Objetivos de la organización:** | | |
| Incomprendidos por el equipo | 1 2 3 4 5 | Plenamente comprometidos |
| Actitud negativa/objetivos | 1 2 3 4 5 | Comprometidos plenamente/objetivos |
| • **Tratamiento de las diferencias:** | | |
| Se niegan, se evitan, se suprimen | 1 2 3 4 5 | Se discuten |
| No se tratan | 1 2 3 4 5 | Se tratan |
| • **Liderazgo:** | | |
| Imposición | 1 2 3 4 5 | Participación, integración |
| • **Orientación a metas:** | | |
| Baja | 1 2 3 4 5 | Alta |
| • **Productividad:** | | |
| Baja | 1 2 3 4 5 | Alta |

Fuente: Reinterpretación de la escala presentada en Rodríguez, J. M. *Los equipos de progreso. El reto del trabajo en equipo*, Biblioteca IESE-Universidad de Navarra, Ed. Folio, 1997.

## Cómo mejorar el trabajo en equipo. Autoevaluación de los equipos de trabajo

La eficacia de un equipo de trabajo –esté conformado por operarios, directivos o asesores, creativos o administrativos– depende de que sus integrantes lleguen a consolidar un conjunto cohesivo. El paso de grupo a equipo es un proceso largo y laborioso, que requiere un gran entrenamiento, una interacción continua, y el cumplimiento de las condiciones y fases que hemos venido comentando.

Por otro lado, en los equipos suelen presentarse situaciones que reducen su eficacia y que, sin embargo, no se discuten. Por ejemplo, los objetivos no están claros para todos, o algunos de los integrantes los aceptan mejor que otros; se trabaja de un modo poco ordenado; se producen excesivas interrupciones; los miembros no se escuchan suficientemente, unos monopolizan la discusión mientras otros apenas intervienen; la mayoría da por supuesto que la minoría consiente en la solución adoptada, no se construye consenso, etc. Si estos problemas no se hablan, el equipo difícilmente podrá mejorar su funcionamiento, con la consiguiente frustración de sus miembros. La mejor vía para superar este estadio estriba en que el equipo haga una pausa en su trabajo y realice una autoevaluación. Pero cuidado: las evaluaciones no sólo deben hacerse ante fracasos o situaciones críticas; la mejora continua, la creatividad y el aprendizaje siempre son posibles.

Para realizar la autoevaluación es conveniente que el equipo se ponga de acuerdo y elabore un cuestionario como el que se muestra a continuación, cuyos parámetros se centren básicamente en el desempeño.

| **CUESTIONARIO PARA AUTOEVALUACIÓN DEL TRABAJO EN EQUIPO** | |
|---|---|
| **Marque en la escala correspondiente el grado en que, a su juicio, está desarrollada cada una de las dimensiones:** | |
| **Escala: 1 y 2 = bajo; 3 y 4 = medio; 5 y 6 = alto** | |
| Aceptación de los objetivos. | 0 1 2 3 4 5 6 |
| Claridad en las metas. | 0 1 2 3 4 5 6 |
| Claridad de indicadores de rendimiento. | 0 1 2 3 4 5 6 |
| Grado de organización del trabajo. | 0 1 2 3 4 5 6 |
| Los miembros del equipo se escuchan. | 0 1 2 3 4 5 6 |
| Los miembros del equipo se tienen confianza. | 0 1 2 3 4 5 6 |
| Hay reciprocidad y equidad. | 0 1 2 3 4 5 6 |
| Hay legitimidad de los liderazgos. | 0 1 2 3 4 5 6 |
| Existe un grado de participación importante. | 0 1 2 3 4 5 6 |
| Hay consenso en la toma de decisiones. | 0 1 2 3 4 5 6 |
| (Pueden integrarse otras características de los equipos eficaces, que se listaron en la sección "Técnicas de desarrollo del trabajo en equipo", en este mismo capítulo.) | |

A continuación, se tabulan las respuestas, se analiza el resultado y se desarrollan planes de mejora. Ésta es una actividad de autoevaluación que el propio equipo puede realizar e incorporar a su análisis FODA.

## Dimensiones involucradas en la evaluación de equipos

En la evaluación del desempeño del equipo están involucradas distintas dimensiones según el componente que esté bajo análisis (el equipo en general, su liderazgo, sus normas y estructuras internas, etc.). A continuación se citan las más importantes de cada categoría a manera de preguntas-reactivos, con el propósito de que las tenga en consideración cuando realice el estudio correspondiente.

### *Dimensiones a evaluar en el equipo*

1. ¿Existe vinculación entre los objetivos del equipo y las metas que persigue la organización?
2. ¿Hasta qué grado se han cumplido esas las metas?
3. ¿Cuál es el grado de satisfacción de los clientes internos y externos en relación con el desempeño del equipo?
4. ¿Qué resultado ha dado la autoevaluación del equipo?
5. ¿Cómo ha sido evaluado el equipo focal por los equipos con los que se relaciona?
6. ¿Qué puede concluirse de las evaluaciones jerárquicas?
7. ¿Cuál es el grado de autonomía (empoderamiento) del equipo? (Se ha demostrado que los equipos no son eficientes si no cuentan con la independencia suficiente.)

### *Dimensiones a evaluar en el liderazgo*

1. ¿Los líderes hacen responsables a los integrantes del equipo del trabajo que realizan en el momento de la toma de decisiones?
2. ¿Solicitan sugerencias al equipo y las utilizan al momento de tomar las decisiones?
3. ¿Alientan a sus miembros a asumir el control de su trabajo?
4. ¿Crean condiciones para que los integrantes del equipo fijen sus propias metas?
5. ¿Intervienen cuando los miembros del equipo intentar resolver problemas relacionados con el trabajo?
6. ¿Cómo buscan motivar al equipo para que tenga altas expectativas?
7. ¿Muestran confianza y seguridad en la capacidad del equipo?

### *Dimensiones a evaluar en relación con la producción o responsabilidades de servicio*

1. ¿El equipo fija sus propios objetivos y la normativa de producción o de servicio?
2. ¿El equipo asigna trabajos y tareas a sus integrantes?
3. ¿Los miembros del equipo desarrollan sus propias normas de calidad y técnicas de medición?
4. ¿Los miembros del equipo se hacen responsables del aprendizaje para la producción o el servicio, y del desarrollo de oportunidades?
5. ¿Los miembros del equipo manejan los problemas que surgen con clientes internos y externos?
6. ¿El equipo trabaja con la totalidad de un producto o servicio, o sólo con una parte?

### *Dimensiones a evaluar respecto del sistema de gestión del personal*

1. ¿Al equipo se le paga –al menos en parte– como equipo?
2. ¿Sus integrantes son entrenados para la tarea dentro del propio equipo?
3. ¿Los miembros del equipo evalúan como pares a los demás integrantes?

### *Dimensiones a evaluar respecto de la estructura social*

1. ¿El equipo busca apoyo en otros equipos y departamentos cuando es necesario?
2. ¿El equipo tiene a su disposición información estratégica relevante?
3. ¿El equipo tiene acceso a recursos de otros equipos?
4. ¿El equipo obtiene recursos dentro y fuera de la organización?
5. ¿La comunicación entre equipos es fluida y frecuente?
6. ¿El equipo elabora sus propias reglas y políticas?

## INTERVENCIONES EN EQUIPOS

### Guía breve para la mejora del trabajo en equipo

Evalúe primero a su equipo, de manera *individual*, según las características de los equipos eficaces que se listan a continuación. Siga este procedimiento:

| • Si piensa que las cosas son satisfactorias, circule SS.<br>• Si le parece que se necesitan mejoras, circule NM. | | | |
|---|---|---|---|
| 1. | Claridad y aceptación de los objetivos de trabajo por parte del grupo | SS | NM |
| 2. | ¿El ambiente de tareas es relajado? | SS | NM |
| 3. | Grado de participación individual en el trabajo | SS | NM |
| 4. | ¿Todos participan en las decisiones clave? | SS | NM |
| 5. | ¿La comunicación fluye libremente? | SS | NM |
| 6. | ¿Se escuchan? | SS | NM |
| 7. | ¿Se busca el consenso? | SS | NM |
| 8. | ¿Los conflictos se resuelven? | SS | NM |
| 9. | ¿Las relaciones con otros equipos y coordinadores son eficaces? | SS | NM |
| 10. | ¿Las reuniones del equipo son productivas? | SS | NM |
| 11. | ¿Desarrollan procedimientos ordenados de trabajo? | SS | NM |
| 12. | ¿Leen y preparan las reuniones? | SS | NM |
| 13. | ¿Eligen un coordinador de debate o tarea? | SS | NM |
| 14. | ¿Eligen a un miembro para llevar las actas? | SS | NM |
| 15. | ¿Eligen un expositor? | SS | NM |
| 16. | ¿Ensayan las exposiciones? | SS | NM |
| 17. | ¿Se dividen los roles en ellas? | SS | NM |

A continuación proceda a analizar sus respuestas en compañía de todo el equipo; trate de desentrañar:

- ¿Cuáles son los puntos fuertes de su equipo?
- ¿En qué áreas necesita mejorar?

Una vez discriminada esa información, procedan a desarrollar en equipo los planes de mejora, y comprométanse efectivamente con su realización.

## TÉCNICAS, FORMACIÓN Y DESARROLLO DE EQUIPOS

### Técnica de análisis de roles

Las *técnicas de análisis de roles*[2] se utilizan con la finalidad de aclarar las expectativas de roles que hay dentro de los equipos o entre equipos, y poner en evidencia las conductas esperadas por los otros miembros del equipo, los otros equipos o la organización.

[2] Diseñadas por Ishwar Dayal (Indian Institute of Management) y John M. Thomas (Sloan School of Management, del Massachusetts Institute of Technology).

Esta forma de intervención busca lograr las delimitaciones y los consensos requeridos para el desempeño, así como esclarecer el rol a desempeñar por cada miembro del equipo, o de un equipo en relación con otro. A continuación se señalan los pasos a seguir:

1. Análisis del rol focal (iniciando por el individuo o equipo que lo desempeña), su lugar en la organización, su importancia para alcanzar metas generales de la organización y las obligaciones especificas del puesto o del equipo.
2. Examen de las expectativas del titular del rol o del equipo respecto de los demás.
3. Explicación a los demás miembros del equipo o a los otros equipos de las expectativas y las conductas deseadas del rol focal (corresponda éste a un individuo o a un equipo). Es decir, los miembros del equipo describen lo que desean y esperan del titular del rol focal u otros equipos del equipo focal.
4. En el análisis y la definición del rol, realizados en colaboración de todos los miembros de un equipo de trabajo, o entre equipos o de un equipo con otras personas (directivos-clientes internos, etc.) no sólo se aclarará quién debe hacer qué, sino que se asegurará un compromiso con el rol una vez que se haya clarificado. Resulta conveniente constatar los compromisos y acuerdos alcanzados en un acta o memorando que los formalice, para evitar malentendidos posteriores.
5. Evaluación del cumplimiento de los compromisos acordados.

## *Técnica de negociación del rol*

Se utiliza cuando la ineficiencia del equipo se basa en las conductas de personas que no están dispuestas a cambiar, o entre equipos muy conflictivos, con visiones distintas resistentes al cambio. La técnica es impuesta por la organización para realizar negociaciones fiscalizadas entre las partes, en las cuales cada una conviene en modificar ciertas conductas a cambio de determinadas modificaciones en las conductas de los demás en beneficio del conjunto. Son acuerdos parciales de compromiso, convivencia y tolerancia mutua, que duran mientras se busca dirimir el conflicto de poder que seguramente se encuentra oculto. Pasos a seguir:

1. Formalización de una mesa de negociaciones con participación de un facilitador o mediador.
2. Evaluación del problema: los individuos piensan en cómo pueden mejorar su propia efectividad sí los demás individuos o equipos cambian su conducta, suspendiendo el conflicto de roles mediante reglas pactadas.
3. Negociación: los individuos o equipos involucrados discuten los cambios de conducta y de órbita y desempeño de roles más importantes que quieren que haga el otro, y señalan las modificaciones que ellos mismos están dispuestos a hacer. El proceso de negociación consiste en que las partes se hagan ofertas entre sí. La negociación termina cuando todas las partes quedan satisfechas, sabiendo que recibirán un beneficio razonable a cambio de lo que convinieron dar. Es un esquema de negociación donde todos ganan algo, cediendo en ciertos aspectos.

## *Diagramas de responsabilidades*

Los diagramas de responsabilidad diseñados por Beckhard y Harris[3] ayudan a aclarar el grado de responsabilidad personal o del equipo en la toma de decisiones o la realización de acciones. Se discute cada decisión o acción y se asignan las responsabilidades de realización de tareas o de toma de decisiones.

[3] Beckhard, R. y Harris, R. T., *Organizational transitions. Managing complex change*, Addison Wesley Publishing Company, Estados Unidos, 1997.

## Plan estratégico del equipo

Los miembros del equipo describen en él su visión de cómo quieren que sea el equipo y su inserción dentro del plan estratégico de la organización; en otros términos, explican cómo ven al equipo contribuyendo a la realización de los objetivos organizacionales. Se discuten las metas razonables para un periodo determinado, y se establecen de común acuerdo los criterios de medición de resultados.

1. Construcción de la misión, visión, valores compartidos y reglas de funcionamiento del equipo.
2. Análisis FODA del equipo.
3. Desarrollo de estrategias para aprovechar las oportunidades, y de fortalezas y estrategias para hacer frente a las debilidades y amenazas.
4. Desarrollo de objetivos, metas e indicadores de resultado.
5. Desarrollo de programas y proyectos.
6. Desarrollo de los procesos y pautas de organización del trabajo y mecanismos de autoevaluación.
7. Consenso con la conducción de la organización; desarrollo del empoderamiento.
8. Desarrollo del mecanismo de toma de decisiones del equipo.

# RESUMEN

Los grupos de trabajo son los formados por una organización con un propósito deliberado, pero que no tienen necesidad ni razones para establecer como eje de su actividad el rendimiento. En cambio, los equipos son grupos estructurados alrededor de criterios de productividad y eficiencia en el logro de metas.

El equipo es la célula mínima productiva de una organización, por encima de las personas individualmente consideradas, por lo tanto, la organización depende de ellos para ser eficaz.

Los equipos de trabajo se componen de empleados que forman parte de una unidad de gestión y resultados de la organización. Sus miembros ocupan puestos de trabajo interrelacionados en un área claramente diferenciada. Su composición suele ser fija. También existen equipos conformados para la realización de una tarea determinada, y después se disuelven.

Los equipos:

- Comparten y desarrollan ciertos objetivos que guían sus acciones.
- Desarrollan normas internas que gobiernan su conducta en todas las esferas de su convivencia: el modo de decidir, el nivel y la calidad del esfuerzo, la resolución de conflictos; etcétera.
- Desarrollan internamente ciertos roles en la división interna de trabajo.
- Desarrollan sentimientos de atracción mutua en grado diverso, aunque también pueden darse (y es habitual que se den) sentimientos ambivalentes.
- Son unidades de objetivos y resultados; desarrollan una actividad cuyo resultado es un producto o un servicio entregado en cierto tiempo, con ajuste a normas de calidad y a determinado costo. Son responsables de agregar unidades de valor identificables o mensurables a un producto o servicio destinado a un cliente interno o externo de la organización.
- Se autoorganizan; son responsables, en cierto grado, de su organización interna. Por ejemplo, de la asignación de los puestos de trabajo, del control de la calidad, del entrenamiento de sus miembros, del enriquecimiento y ampliación de las tareas (*job enrichment-job enlargement*). Tienen poder para tomar sus decisiones, aunque éstas están sujetas a revisión superior.

Los miembros del equipo tienen diferentes antecedentes, habilidades y conocimientos, y son reclutados en distintas áreas de la organización para colaborar en una tarea específica y definida.

### Características diferenciales entre grupos y equipos

En los grupos de trabajo los objetivos son difusos, y tanto el trabajo y responsabilidad como las actividades y los resultados son individuales. Las decisiones las toman las jefaturas y los líderes formales; no hay autonomía. No se miden los resultados del grupo y no se otorgan premios por los resultados obtenidos. Sus miembros tampoco toman decisiones en conjunto. Las normas y la cultura no tienen relación con la tarea.

En contraste, en los equipos las metas son claras, la responsabilidad es compartida, las actividades son conjuntas. Los resultados son de todos sus miembros y se evalúan colectivamente. Los liderazgos referenciales son compartidos y situacionales. Se desarrolla el empoderamiento (la organización otorga poder a los equipos); si no lo hiciera no estaríamos en presencia de un equipo, sino de un símil-equipo. Se miden y evalúan los resultados del equipo, y se otorgan premios por los resultados obtenidos. Los equipos toman decisiones en conjunto y al final, las normas y la cultura tienen relación con los objetivos de la tarea.

Los equipos tienen las siguientes etapas de desarrollo (hasta el punto cuatro, estas fases son compartidas por los grupos):

1. Formación.
2. Discusión.
3. Normatización.
4. Ejecución de tareas.
5. Equipo constituido: ejecución de tareas con criterios de productividad.
6. Equipos de alta productividad.

También cabe destacar que se forman equipos transitorios para realizar una tarea y, una vez alcanzado el objetivo, se disuelven.

Las condiciones básicas del trabajo en equipo son:

- Confianza mutua.
- Comunicación y la colaboración.
- Solidaridad.
- La cultura del equipo establece las presunciones básicas que guían su actividad.

La conformación de equipos de trabajo no es una moda de la administración moderna, sino un modo de producción eficiente, recomendable para la realización de tareas complejas que requieren la cooperación de varios miembros de la organización. No se utiliza en tareas simples o de base individual.

La toma de decisiones en equipo es más segura y conservadora, pues permite examinar distintas perspectivas. Cuando se requieren decisiones muy rápidas no puede recurrirse al equipo; en ese caso las determinaciones deberán ser tomadas sobre una base individual.

## PREGUNTAS DE REPASO

1. ¿Qué es un grupo en las organizaciones?
2. ¿Qué es un equipo de trabajo?
3. ¿En qué se diferencia un grupo de un equipo de trabajo? ¿Cuáles son las características distintivas de cada uno?
4. ¿Cuándo deben organizarse las tareas sobre una base individual y cuándo en equipo?
5. ¿Cómo se estructura un equipo de trabajo eficaz?
6. ¿Cómo se organizan los equipos?
7. ¿Cómo se integran los equipos?
8. ¿Con qué propósitos se organizan equipos?
9. ¿Cómo se agrupan las actividades del equipo, y qué pasos hay que dar para conformar un equipo de trabajo eficaz?
10. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas del trabajo en equipo?
11. ¿Cuáles son las etapas de desarrollo de un equipo?
12. ¿Cuáles son las condiciones básicas del trabajo en equipo?

## CASO PRÁCTICO

# El departamento de contaduría de la Compañía Química

La Compañía Química es líder en el mercado de productos químicos, utilizados sobre todo en la minería y en la agricultura. Estos productos se comercializan en Argentina y en los mercados vecinos del MERCOSUR. La empresa produce y distribuye químicos industriales tales como ácido sulfúrico, sulfuro de carbono y sulfhidrato de sodio. En todos los casos se trata de *commodities*.

### Diagnóstico de las relaciones del departamento de contaduría

El departamento de contaduría de esta empresa es una unidad donde se desconocen la misión y los objetivos estratégicos de la organización. Sus integrantes se centran en cumplir con metas que les son asignadas, en procesar la información y emitir informes estandarizados o a pedido de la alta gerencia.

Están fuertemente orientados a los objetivos y metas de la unidad. En este sentido, la productividad es alta. Existe mucha confianza entre los miembros, y un muy alto nivel de comunicación informal: se escuchan de manera recíproca, se apoyan y hay un genuino interés por los demás. Cuando se presentan diferencias entre ellos, las discuten y solucionan.

El supervisor ejerce un liderazgo a mitad de camino entre la imposición, la participación y la integración.

De manera periódica realizan un análisis del cumplimiento de lo proyectado con lo que en realidad se hizo, aunque en la unidad no se autoevalúa.

La alta gerencia tiene una visión positiva de la labor del departamento, con base en la riqueza de los informes que suministra y en su capacidad para entregarlos en el tiempo preciso, lo que favorece la toma de decisiones eficientes.

La unidad tiene autonomía, pero con ciertas cosas determinadas por la gerencia de la empresa, por cuestiones legales y profesionales.

El líder hace responsables a los integrantes de la unidad del trabajo que realizan. En caso de que se cuestione la decisión tomada por los integrantes de la unidad, la responsabilidad es asumida por el líder.

Los integrantes del departamento aceptan sugerencias, y también las solicitan proactivamente si con la información que ellos elaboran se van a tomar decisiones estratégicas.

Cada miembro es responsable del trabajo que realiza; cada miembro hace y controla su trabajo. No obstante, el líder no crea condiciones para que los integrantes de la unidad fijen sus propias metas. Aunque quisiera no lo puede hacer; las metas vienen fijadas desde la gerencia de la empresa.

Por otro lado, el líder no interviene cuando los miembros de la unidad intentan resolver problemas relacionados con el trabajo. En ese sentido, sus integrantes tienen un grado importante de independencia.

La forma de motivar al personal consiste en hacerle recordar a cada miembro su desempeño histórico, con la idea de que el colaborador trate de mantenerlo y mejorarlo.

La unidad asigna trabajos y tareas a sus integrantes.

Las normas de calidad y las técnicas de medición son dictaminadas por la gerencia de la empresa; luego, en forma particular, hay normas de calidad que la unidad aplica para su labor, si bien lo que hacen en definitiva es tratar de implementar la *política* de la gerencia.

Los integrantes de la unidad no se hacen responsables del aprendizaje y entrenamiento que pudieran mejorar sus labores de producción, dominio de procesos, servicio o ajuste de detalle de las competencias necesarias para la tarea. En realidad es la gerencia la que pone a disposición de la unidad cursos de capacitación sobre diferentes temas.

Los miembros de la unidad gestionan los problemas que surgen con clientes internos y externos, pero todo es revisado por el líder.

No hay premios que se apliquen sólo a los miembros de la unidad como colectivo.

Los miembros de la unidad evalúan, como pares, a los restantes integrantes.

La unidad no elabora sus propias reglas y políticas. Éstas son determinadas por la alta gerencia.

## AUTOEVALUACIÓN

1. Determine si el departamento de contaduría descrito en el caso anterior es un grupo o un equipo, y mencione en qué estadio de desarrollo se encuentra.
2. Determine las fortalezas y debilidades de la unidad.
3. ¿Qué recomendaciones formularía a la gerencia de la empresa para superar las debilidades?

# BIBLIOGRAFÍA


- Dyer, William G., *Formación de equipos. Problemas y alternativas*, Addison Wesley Iberoamericana, 1988.
- French, Wendell L. y Bell, Cecil H. Jr., *Desarrollo organizacional*, Prentice-Hall, 1996.
- Katzenbach, John y Douglas K. Smith. *Sabiduría de los equipos*, Díaz de Santos, 1996.
- Krieger, Mario J., *Sociología de las organizaciones*, Prentice-Hall, Pearson Educación, 2a. edición, Buenos Aires, 2005.
- Margerison, Charles y McCann, Dick, *Administración en equipo*, Macchi, Buenos Aires, 1993.
- Olmsted, Michael, *El pequeño grupo*, Paidós, 1978.
- Ortiz, José María y Arraiz, José Ignacio, *¡Un gran equipo! El fútbol como metáfora empresarial*, Pearson Educación, Madrid, 2002.
- Rodríguez, J. M., *El reto del trabajo en equipo, Folio*, Biblioteca IESE, Universidad de Navarra, Barcelona, 1997.
- Schein, Edgard H., *Psicología de la organización*, 3a. edición, 1982.
- Senge, P., *La quinta disciplina*, Granica, Madrid, 1997.

# 10

# Comunicación y organización

OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

Desarrollar una visión crítica respecto del paradigma comunicacional tradicional en las organizaciones.

Reformular el paradigma tradicional en las organizaciones a través de los avances en materia de teoría de las comunicaciones, de la lingüística y del análisis del discurso.

Visualizar la acción comunicativa como un componente fundamental de la acción organizacional.

Comprender la comunicación interna y externa de la organización, y conocer cómo implementarla mediante acciones comunicativas específicas que posibiliten comunicaciones más efectivas y un mejor desarrollo de la imagen organizacional.

La comunicación nos conduce a orientar nuestras acciones y a modificar nuestros comportamientos, actitudes, percepciones, representaciones y conocimientos. Asimismo, influye en nuestros modos de decidir, pautar y normar conductas, así como de mostrarnos y expresarnos.

Nos comunicamos para *influirnos* y *afectarnos* mutuamente de manera intencional. Toda enunciación tiene un objetivo (consciente o inconsciente), y al ser interpretada por el interlocutor, produce una respuesta de *reenunciación* o retroalimentación a través de una acción o una decisión.

La comunicación es un proceso de interacción social por medio de símbolos, enunciaciones y reenunciaciones. Puede ser interindividual, intergrupal, intraorganizacional o interorganizacional. Es una acción que busca influir las visiones, opiniones, fundamentos y comportamientos de otro u otros utilizando el lenguaje (incluido el lenguaje emotivo y expresivo) como canal de interrelación.

## EL DISCURSO EN LAS ORGANIZACIONES

Sin acción comunicativa no habría sociedad, vida social, grupos ni organizaciones; tampoco existiría la historia o la cultura.

La sociedad, la historia, la cultura, los grupos y las organizaciones están conformados por personas que se relacionan entre sí mediante el lenguaje, el discurso y el relato, entre otros mecanismos.

El estudio del discurso organizacional permite visualizar las prácticas de la organización. A efectos del presente capítulo, podemos definir la organización tal como lo hicieron Mumby y Clair:[1] "una colectividad social, que se produce, se reproduce y se transforma por medio de las prácticas de comunicación habituales, interdependientes y deliberadas de sus miembros, pues éstas sólo existen en la medida en que sus miembros las crean por medio del discurso". Esto no quiere decir que las organizaciones sean "nada más" que discurso, sino que éste es el principal medio por el cual sus miembros crean una realidad social coherente, encuadrando la percepción que tienen de su propia identidad.

En términos generales, el estudio del discurso organizacional nos permite abordar la relación entre el habla cotidiana que se usa en la organización, y otros aspectos más amplios de su estructura y significación social. Cuando los investigadores de la comunicación organizacional examinan las prácticas comunicativas de los miembros de una empresa, su intención es determinar de qué manera éstas intervienen en el proceso organizacional y de construcción de la realidad social. Como sostiene Boden: "Por medio de los llamados telefónicos, las reuniones, las sesiones de planeamiento, las charlas de ventas y las conversaciones en los pasillos, las personas se informan, se entretienen, se ponen al día, comentan, revisan, reevalúan, razonan, instruyen, corrigen, argumentan, debaten, contradicen y de hecho constituyen los momentos, los mitos y, con el tiempo, la estructuración misma de las organizaciones".[2]

Dentro de este marco relativamente general de la investigación del discurso organizacional, es posible identificar dos perspectivas principales: el paradigma tradicional (emisor-mensaje enviado a través de un canal-receptor), y un nuevo enfoque crítico, superador de este último, centrado en la orientación de la acción comunicativa y el análisis del discurso.

## LA COMUNICACIÓN: EL PARADIGMA DE TRANSMISIÓN TRADICIONAL

Este paradigma –todavía en uso, pero bastante criticado, como se verá más adelante– sostiene que la comunicación es un proceso compuesto por un emisor que envía un mensaje a

[1] Mumby, D. K. y Clair, R. P., "El discurso en las organizaciones", en *El discurso como interacción social*, Teun van Dijk (comp.), Gedisa, 2000.

[2] Boden, Deirdre, *The business of talk. Organizations in action*, Cambridge University Press, 1964.

través de diferentes medios (oral, escrito, electrónico, etc.), y un receptor que le responde mediante una acción. Si falta uno de estos elementos, el proceso no se lleva a cabo.

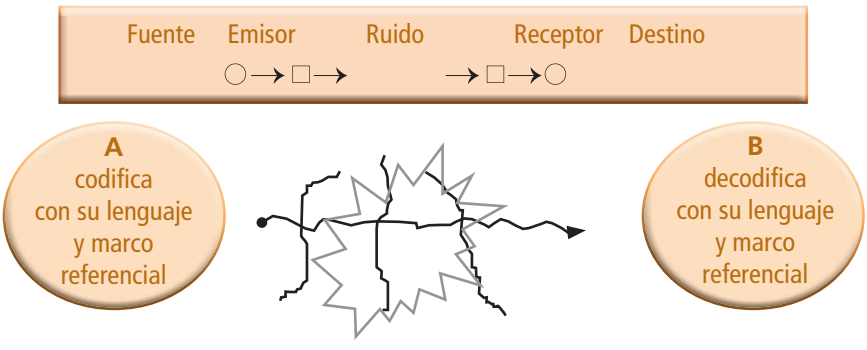
(Emisor) > <Mensaje> > (Receptor)
Canal

La comunicación, por lo tanto, es un proceso complejo que requiere el cumplimiento de ciertas condiciones para la adecuada emisión del mensaje y su recepción satisfactoria por parte del receptor. En dicho proceso participan los actores y factores siguientes:

- *Emisor* (fuente). Es el punto de partida de la información; puede ser una persona, un grupo o una organización que precisan transmitir información a otra persona, grupo u organización. Desde luego, la intención de transferir la comunicación tiene su origen en una necesidad de cumplir con cierto objetivo; por ejemplo, que el receptor ejercite una acción.
- *Codificación*. Es una actividad previa a la emisión; su propósito es traducir el mensaje en una serie de símbolos que el receptor sea capaz de interpretar. Eso significa que el emisor debe emitir información en un formato compatible con las percepciones del receptor.
- *Mensaje*. Es la forma "visible" que adopta la información para ser captada por el receptor: oral, escrita, gestual, etc. Esta forma debe definirse en función de la personalidad y las condiciones del receptor.
- *Canal*. Es el método que se selecciona para transmitir el mensaje. La selección del canal se hará en función de los mensajes a transmitir y de las disponibilidades del receptor.
- *Receptor*. Es la persona o instancia que recibe el mensaje del emisor o fuente, y lo traduce en la información que genera una acción en respuesta. Si el mensaje no llega al receptor, el proceso de comunicación no se completa; lo mismo ocurre si llega pero se interpreta de modo diferente a como se pretendía originalmente, provocando que no se cumpla la acción de respuesta en el sentido concebido por el emisor.
- *Decodificación*. Es el proceso que utiliza el receptor para interpretar el mensaje a partir de su propio marco de referencia. Así, la decodificación del mensaje se ve influida por las experiencias, los conocimientos y los sentimientos del receptor, todo lo cual afecta la manera en que "traduce" la información que lo llevará a ejecutar o no la acción esperada. Cuanto más ajustada sea la decodificación al sentido que el emisor pretendió dar al mensaje, más eficaz será la comunicación.
- *Ruido*. Es cualquier interferencia capaz de afectar la calidad del proceso de comunicación. Puede ser semántico, psicológico o sociológico, y presentarse en cualquier etapa del proceso de comunicación. El ruido perturba la comunicación.
- *Retroalimentación*. Es el proceso complementario de la comunicación original; a través de la retroalimentación se verifica el resultado real de la transmisión original. Esto permite conocer si la información ha sido debidamente interpretada y aplicada.

Como vemos, el proceso de comunicación es lineal:

**Fuentes de distorsión**



## Fuentes de distorsión

En general, se acepta que el proceso comunicativo puede verse afectado por diversas fuentes de distorsión, a saber:

- ***Deformación***. Por lo general se debe a diferentes percepciones del mismo estímulo, ya sea porque se parte de distintos marcos de referencia; por dificultades semánticas; por los estados emocionales de los actores –que muchas veces condicionan la codificación o decodificación de los mensajes–, o por falta de adecuación de los lenguajes o de los niveles organizaciones, etcétera.
- ***Filtración.*** Es la manipulación consciente de la información realizada por el emisor con el propósito de que el receptor la interprete más favorablemente.
- ***Sobrecarga.*** A veces se concentra información excesiva o de distintos sectores (o ambas cosas) en una persona, lo cual provoca que ésta se sature y sea incapaz de absorber o manejar de manera adecuada todos los mensajes.
- ***Expulsión de uno de los actores de la cadena de comunicación,*** misma que puede ser voluntaria o involuntaria.
- ***Exceso de redundancia.*** La redundancia es un método utilizado con la finalidad de que el receptor comprenda mejor el mensaje mediante su repetición o la repetición de su significado a través de ejemplos, analogías, etc. El riesgo inherente radica en confundir al receptor por exceso del recurso, o dejarlo con una comprensión incompleta del mensaje por defecto del mismo.

# SUPERACIÓN DEL PARADIGMA TRADICIONAL DE LA COMUNICACIÓN

De manera demasiado simplista, el paradigma tradicional concibe la comunicación como un proceso lineal. Sin embargo, para motivos prácticos de análisis y gestión organizacional, es preciso tomar en consideración que la distorsión en la comunicación puede producirse también por ruidos en el canal, por problemas psicológicos, culturales o de formación, o por diferencias en el nivel de conocimientos del emisor y el receptor. En cualquier caso, esta incomprensión del mensaje genera conflictos y pérdidas en las organizaciones.

## La crítica de Luhmann

Según Luhmann, "La metáfora de la transmisión es inservible […] Sugiere que el emisor transmite algo que es recibido por el receptor. Éste no es el caso, simplemente porque el emisor no da nada, en el sentido que pierda él algo. La metáfora del poseer, tener, dar y recibir no sirve para comprender la comunicación.

"La metáfora de la transmisión coloca lo esencial de la comunicación en el acto de la comunicación. Dirige la atención y los requerimientos de habilidad hacia el emisor. El acto de comunicar, sin embargo, no es más que una propuesta de selección, una sugerencia. Sólo cuando se retoma esta sugerencia, cuando se procesa el estímulo, se genera la comunicación".

El mejor ejemplo de la comunicación es cuando hablamos por teléfono: de manera alternativa hablante y oyente enuncian, preguntan, repreguntan, comentan, asienten, disienten, etc. La acción comunicativa continúa hasta que uno de los dos corta la llamada. Ahora bien, en la comunicación presencial ocurre lo mismo: el oyente puede dejar de escuchar, escuchar a otro, no prestar atención, no mostrar interés, volar con su pensamiento hacia otras direcciones, escucharse a sí mismo, ectétera.

Continúa Luhmann: "Además, dicha metáfora exagera la identidad de lo que se 'transmite'. Al recurrir a ella nos seduce la idea de que la información que se transmite es la misma para el emisor que para el receptor. En ello puede haber algo de verdad, pero esta mismidad no está garantizada por la calidad del contenido de la información, sino que se constituye, apenas, en el proceso comunicacional. La identidad de una información, por lo demás, se debe pensar en forma paralela al hecho de que su significado es distinto para el emisor y

para el receptor. Por último, la metáfora de la transmisión sugiere que la comunicación es un proceso de dos cifras, en el cual el emisor comunica algo al receptor […].

"Si se parte del concepto de sentido, queda claro, en primer lugar, que la comunicación es siempre una acción selectiva. El sentido no permite más que la selección. La comunicación toma algo del actual horizonte referencial constituido por ella misma, y deja aparte lo otro. La comunicación es el procesamiento de la selección. Sin embargo, no selecciona cómo se toma una y otra cosa de un depósito. […] Lo que comunica no sólo es seleccionado, sino que ya es selección y, por eso mismo, es comunicado. Por ello, la comunicación no se debe entender como proceso selectivo de dos, sino de tres selecciones. No sólo se trata de emisión y recepción con una atención selectiva en cada caso; la selectividad misma de la información es un momento del proceso comunicacional, porque sólo en relación con ella puede activarse la atención selectiva.

"[…] El planteamiento actual nos dice que la información es una selección de un repertorio (conocido o desconocido) de posibilidades. Sin esta selectividad de la información no se logra ningún proceso comunicativo, por mínimo que se pueda mantener el valor de novedad del intercambio de noticias, como cuando la comunicación se realiza por ella misma o simplemente llena el vacío en una reunión. Además, alguien debe seleccionar una conducta que comunique esta información, deliberada o impremeditadamente. Lo decisivo es que la tercera selección se puede basar en la diferenciación entre la información y su comunicación".[3]

La comunicación se concibe como acción, como discurso, como un solo acto entre el hablante y el oyente. No está constituida por dos actos, como se propone el paradigma tradicional (el del emisor y el receptor, mediados por un canal de transmisión), ya que si no se dieran al mismo tiempo –condición indispensable, como ya se explicó–, la acción comunicativa se interrumpiría.

Comunicar es participar de manera intencionada del acto comunicativo. No hay comunicación si escucho al azar una comunicación de otros en la calle o en un transporte público. Comunicar requiere el propósito de hacerlo. El hablante realiza una selección de lo que habrá de comunicar a partir de una preselección conformada por su conjunto de información o conocimientos (marcos teóricos, ideológicos, valorativos, conceptuales, lingüísticos). El oyente, por su parte, realiza una selección de lo que quiere escuchar, como cuando movemos el selector de canal de un radio o hacemos *zapping* en un televisor. Luego hace otra selección, que consiste en referenciar lo escuchado a sus marcos teóricos, ideológicos, valorativos, conceptuales y lingüísticos para buscar significado y comprensión, para entender. Si no entiende puede repreguntar; si no está de acuerdo con lo comunicado puede refutar. En cualquier caso, mientras estos procesos siguen en curso, la acción comunicativa se mantiene.

## EL PARADIGMA DE LA ACCIÓN COMUNICATIVA EN LAS ORGANIZACIONES A TRAVÉS DEL ANÁLISIS DE LA INTENCIONALIDAD DEL DISCURSO

Eventualmente el proceso comunicativo lleva a sus actores a buscar la mutua comprensión lingüística e interactiva mediante el análisis de sus códigos comunes. Si no pudiéramos hacer uso del *modelo del habla* seríamos incapaces de dar siquiera un paso en el análisis de qué significa que dos sujetos se comuniquen entre sí. Comunicarse es inmanente al lenguaje humano. El acto discursivo de un actor sólo puede tener éxito si tanto él como su contraparte cuentan con marcos lingüísticos comunes. Esto implica un conjunto de referentes culturales y teóricos que posibilitan la comunicación, primero, y el entendimiento después.

### Comunicación, cultura y lenguaje

La acción comunicativa tiene como telón de fondo el contexto sociocultural de quienes participan en ella. Desde la perspectiva de emisor y receptor, tal contexto sólo está presente

[3] Luhmann, N., *Sistemas sociales. Lineamientos para una teoría general*, Anthrophos/Universidad Iberoamericana, Barcelona, 1998. p. 142.

como forma prerreflexiva de un conjunto de supuestos que se dan por descontados, y unas habilidades (conocimiento práctico, experiencia) que se dominan inconscientemente.

Si en algo convergen las investigaciones sociolingüísticas, etnolingüísticas y psicolingüísticas del último decenio, es en la idea –más que demostrada– de que el saber contextual que comparten de manera colectiva hablantes y oyentes determina en un grado muy alto la interpretación de sus emisiones explícitas. Numerosos autores han refutado la opinión prevaleciente durante mucho tiempo, según la cual las oraciones o enunciados poseen un significado literal sólo en virtud de las reglas de uso de las expresiones que contienen. El lenguaje es una expresión sociocultural. Las corrientes más modernas de desestructuralismo señalan que la estructura del lenguaje determina las categorías de pensamiento posible y condiciona (enmarca, estructura) la cultura resultante.

Entonces la crítica de la acción comunicativa debe partir de cuestionar las presunciones básicas de la propia estructura del lenguaje. Será preciso construir para volver a construir la propia estructura del lenguaje que sustenta una categoría de pensamiento y la aprisiona. En otras palabras, un tipo de lenguaje determina por sí mismo las categorías de pensamiento, posibilitando unas e imposibilitando otras.[4]

## Percepción y comunicación

*"No existen los hechos, sino sólo interpretaciones".*
Federico Nietzsche, *La voluntad de poder*

Según Luhmann, "mantener la distinción entre comunicación y percepción es de importancia considerable, aunque la comunicación le ofrezca a la percepción muchas posibilidades de acompañamiento. No obstante, la percepción es el fenómeno físico cuya existencia no requiere de comunicación explícita. El proceso comunicativo no puede entablar conexión inmediata con la percepción: lo que otro ha percibido no puede ser ni negado, ni confirmado, ni puesto en cuestión, ni rechazado. La percepción permanece alojada en la clausura de la conciencia y es del todo invisible tanto para el sistema de comunicación como para la conciencia de otros".[5] Desde ciertos puntos de vista, esta afirmación no puede ser absoluta; es posible que exista una contra percepción de lo percibido por el otro, aunque se trate de intersubjetividades. Pero muchas acciones (y conflictos) son puestas en marcha por estas percepciones y contra percepciones. La percepción también es capaz de generar acciones y conductas positivas o negativas, según la interpretación subjetiva que se haga de lo percibido. Por esto hemos incorporado la categoría de *comunicaciones expresivas* (como se verá más adelante) a través de las cuales el sujeto puede inferir las percepciones del otro sin que medie una acción comunicativa explícita.

Los procesos de percepción y comunicación forman un sistema. La comunicación depende de la percepción y ésta, a su vez, de dos clases de antecedentes: estados internos y estados externos o ambientales. Casi todos los estados internos tienen que ver con el aprendizaje, y comprenden valores, objetivos, creencias, percepciones, relaciones (percibidas) entre las acciones y sus resultados y las esperadas consecuencias de estas acciones. Los estados externos son del todo contextuales y socioculturales.

## La acción comunicativa como acción transformadora

El sujeto oyente se transforma por el sólo hecho de la acción comunicativa de la que ha sido parte, no obstante que pueda coincidir con su contenido, acatarlo, refutarlo, modificarlo, desobedecerlo, etcétera.

[4] En la lengua occidental se piensa en términos de sujeto y predicado; este análisis estructural del lenguaje nos lleva a asignar cualidades a los sujetos. Otros tipos de lenguaje desarrollan el pensamiento de manera distinta; por ejemplo, para algunas tribus del polo sur el color blanco tiene un sinnúmero de nombres. En el lenguaje de los oonas no existen palabras para nombrar especies; en cambio, se denomina a cada una de ellas con un nombre propio. Estas formas de estructurar el lenguaje sin sujeto y predicado dan lugar a otras categorías de pensamiento.

[5] Luhmann, N., *Introducción a la teoría de sistemas*, Anthropos/Universidad Iberoamericana, Barcelona, 1997, p. 297.

Por ejemplo, cuando los alumnos salen de una clase ya no son los mismos que cuando entraron; es posible que estén de acuerdo con lo enunciado por el profesor, con los conceptos, hipótesis y teorías vertidas, que le soliciten que les aclare algún punto que no han comprendido, o mostrarse decididamente en contra de todo lo dicho, pero ya no pueden ignorar lo que han escuchado. La acción comunicativa los ha transformado más allá de su propia voluntad o de su propia conciencia.

Es esta capacidad transformadora de la acción comunicativa lo que conviene definir de manera explícita por las organizaciones como un componente fundamental de la teoría de la acción.

Max Weber[6] caracterizaba la acción como:

- **Afectiva.** La acción está determinada por las emociones, los sentimientos o los afectos del agente.
- **Valorativa racional.** En este caso la acción está determinada de manera consciente por la creencia en un valor particular o por el valor mismo. Este tipo de acción se distingue de la afectiva "por su formulación claramente consciente de los valores esenciales que gobiernan la acción y por su orientación específica, planeada de conformidad con tales valores". Estos valores en las organizaciones pueden ser fundamentales o fundantes, requeridos para pertenecer (ética) o instrumentales (gestión por valores o parámetros).[7]
- **Instrumentalmente racional.** La acción pondera y toma en cuenta tanto los medios y los fines como las consecuencias. Citando de nueva cuenta a Weber: "Una persona actúa de manera racional en el sentido de 'medios y fines' cuando su acción se guía por la consideración de los fines, los medios y las consecuencias secundarias; cuando, al actuar, valora en forma racional los medios en relación con los fines, éstos respecto a las consecuencias secundarias y, por último, los distintos fines posibles en mutua relación. Luego entonces, en síntesis, su acción no está determinada ni por lo afectivo (y en especial lo emocional) ni por la tradición".[8]

## La acción comunicativa

En cuanto a la conceptualización de la comunicación, Luhmann y Habermas coinciden en que es el punto de partida de una reflexión y acción social, ya que al ser la estructura basal más abarcadora, incluye la acción en el sentido weberiano –sin agotarse en ella– y está provista de la capacidad de observar y autoobservarse. Como se argumentara antes, por el sólo hecho de existir transforma. Claro que no siempre transforma al oyente en el sentido que el hablante desearía; el oyente puede estar de acuerdo o en desacuerdo, actuar o no actuar en consecuencia, disentir, refutar, etcétera.

Para que hablante y oyente concuerden tiene que producirse un entendimiento, un consenso primero lingüístico, semántico, de definiciones comunes, y luego de sentido, de fines, de razones, de propósitos (acción racional), de valores (acción valorativa), y de emociones o sentimientos (acción emocional).

El discurso es una forma de acción social que se ha denominado acción comunicativa y que tiene cierta intencionalidad según la perspectiva desde la que se lo mire (del hablante o del interlocutor), y de acuerdo con el contexto en que se lo interprete.

Según Van Dijk, "[…] el análisis de la acción puede depender de la perspectiva que adoptamos, en particular la del hablante o la del receptor. Para un hablante, la percatación, la conciencia, la intencionalidad y los propósitos pueden estar asociados con acciones 'reales'. Para los receptores, lo que cuenta es lo que se dice y sus consecuencias sociales, o sea, lo que escuchan o interpretan como acción (intencional). Esto es más o menos lo mismo que ocurre cuando los usuarios del lenguaje asignan significados a los discursos, atribuyen intenciones a otras personas y así las definen como actores sociales. Ésta es una de las

[6] Weber, M., *Economía y sociedad*, Fondo de Cultura Económica, México, 1971.

[7] Estas últimas distinciones son propias, y no corresponden a Max Weber.

[8] Weber, M., *Economía y sociedad*, op. cit.

razones por las cuales la mayor parte de los análisis sociales del discurso se concentran menos en los hablantes, y aún menos en sus (no observables) intenciones, que en la forma en que las actividades discursivas pueden ser razonablemente escuchadas o interpretadas, esto es, inferidas como acciones a partir de lo que se dice, se muestra o exhibe de manera concreta. En esta clase de análisis, lo que prevalece suele ser la perspectiva y la interpretación del otro: la actividad discursiva se vuelve socialmente 'real' si tiene consecuencias sociales reales.

"De este modo, las personas hacen muchas cosas 'con' el discurso de las que no se percatan, que no son su intención, que están más allá de su control o que sólo son interpretadas de esa manera por otro.

"Como ocurre con toda acción social podemos, sin embargo, ser responsables de algunos de esos actos menos intencionales, simplemente porque podríamos o deberíamos haber sabido acerca de sus posibles o probables consecuencias sociales si hubiésemos pensado en ellas un poco más. Puede esperarse, entonces, que los hablantes piensen los alcances y consecuencias más probables para los otros de lo que hacen con su habla y textos. La responsabilidad de la acción discursiva puede involucrar normas y valores acerca de cuán 'reflexivos' deberíamos ser. En síntesis, las intenciones y propósitos que se atribuyen al discurso pueden tener un alcance variable: algunas consecuencias de los textos escritos y el habla son concreta e inherentemente intencionales, con un propósito y bajo el control del hablante, mientras que otras lo son menos".[9] Otras, podríamos añadir, son percibidas como tales por el interlocutor.

Las personas involucradas en el proceso comunicativo están en interacción en un contexto determinado (social, cultural, situacional, en la estructura de roles organizacionales), que interviniente, condiciona y especifica la acción comunicativa. Además, pueden ser flexibles y cambiantes, incluso con la acción del propio discurso pues, como afirma Van Dijk, "Estos contextos, al igual que el discurso, no son objetivos, sino construcciones mentales".

Partimos de la base de que toda comunicación atraviesa por un proceso que involucra la *enunciación*, el *conocimiento* y la *reenunciación*, en donde:

1. La *enunciación* del discurso es fáctica. El discurso en sí es un hecho, aunque verse acerca de temas teóricos. No se limita al lenguaje hablado o al escrito; abarca también la comunicación gestual, la expresiva y sus interacciones. En la enunciación del hablante no sólo interviene éste, sino su(s) interlocutor(es), y de la interacción consecuente surge la acción comunicativa.
2. El *conocimiento* es aprehendido mediante el análisis del discurso. Además de un examen del sentido, el estilo, la retórica, los esquemas y el uso del lenguaje, dicho análisis abarca también el de la comunicación de creencias y la interacción en situaciones de índole social, buscando dilucidar los aspectos lingüísticos, semióticos, de los procesos y de los problemas sociales. Su intención es identificar las relaciones de poder como elementos discursivos. El discurso, en cuanto tal, es parte constituyente de la sociedad y de la cultura, y a su vez es constituido por ésta.

   Lo mismo podemos decir de la ideología en cuanto representación y construcción de una realidad y del contexto histórico que determina la situación específica de las emisiones. En este sentido, el análisis se realiza respecto del vínculo que existe entre el texto, lo hablado, lo manifestado y la sociedad. El análisis del discurso puede ser interpretativo y explicativo, según quién lo emita, quien lo reciba y la cantidad de información contextual incluida.[10]
3. La *reenunciación* tiene lugar para que continúe la acción comunicativa, para que no se interrumpa por falta de consenso, ni necesite bifurcarse en una decisión, como sostiene Luhmann.

[9] Van Dijk, T. A., *El discurso como estructura y proceso*, Gedisa, España, 2000. Cf. sobre todo el cap. 1, "El estudio del discurso".

[10] Fairclough, N. y Wodak, R., "Análisis crítico del discurso", en *El discurso como interacción social,* de T. A. Van Dijk (comp.), Gedisa, España, 2000.

# DEFINICIONES DE LOS DISTINTOS TIPOS DE ACCIÓN COMUNICATIVA EN LAS ORGANIZACIONES

A continuación se presentan los tipos puros de acciones comunicativas organizacionales, especificados de acuerdo con su intencionalidad. Queda implícito que una acción comunicativa puede asumir varias de las formas aquí expuestas, pero por lo general una de ellas será la principal o dominante en la intención comunicativa.

## La acción comunicativa estratégica

### *Características generales*

- **Objetivo de enunciación:** pensamiento estratégico-valores, visión, misión de la organización.
- **Lenguaje seleccionado por el emisor:** se basa en códigos de un sustrato sociocultural común, mediante el cual se busca influenciar a la comunidad organizacional orientándola al pensamiento y cohesionándola hacia la acción estratégica y comunicando al entorno la visión estratégica deseada.
- **Comunicación transmitida:** pensamiento estratégico.
- **Interpretación del receptor:** se basa en un análisis del discurso a partir de sus criterios y valores propios, o de los del grupo al que pertenece.
- **Acción desencadenada:** el receptor de la comunicación decidirá aceptarla –mostrándose de acuerdo con la orientación estratégica o disentir y discutirla, no actuando estratégicamente.

Es la más importante desde el punto de vista organizacional. En este caso la enunciación busca transmitir los valores comunes, la visión compartida, la misión comprometida de la organización (imagen organizacional) a sus clientes, usuarios y público general en el entorno externo, y a personas y equipos en el entorno interno (para lograr cohesión orientada a la acción estratégica).

La acción comunicativa estratégica se realiza bajo supuestos socioculturales comunes a la organización; busca ejercer una influencia sobre otros, motivarlos y cohesionarlos en la acción. La selección primaria que se realiza en el análisis del discurso consiste en determinar si lo comunicado contribuirá a lograr el objetivo estratégico; el tipo de saber transmitido es el pensamiento estratégico, y la decisión que cabe es la de actuar o no de acuerdo con la estrategia de la organización. De existir desacuerdos, no alcanzarse los resultados deseados, previstos o, por el contrario, lograrse resultados desfavorables o no buscados, podría discutirse de manera discursiva su eficacia. En ese caso se produce una reenunciación cuyo saber resultante se transmite de manera comunicativa en forma de pensamiento estratégico.

El objetivo básico de este tipo de comunicación organizacional es convertir el personal en colaboradores alineados con los valores comunes, la visión compartida y la misión comprometida de la organización. En otros términos, su propósito radica en permitir a cada uno de los integrantes de la organización pensar y actuar de manera estratégica, así como ser productivos y capaces de tomar decisiones y asumir responsabilidades individuales y de equipo en función de los objetivos estratégicos.

La comunicación estratégica está orientada a satisfacer la misión de la organización, y para ello busca guiar la acción mediante la transmisión de conocimiento trascendente, y a través de la impartición de instrucciones, directivas, información y todo aquello que permita alcanzar los objetivos. Para ello es necesario pensar, comunicarse, actuar y decidir de manera estratégica. Puede decirse que el proceso de comunicación es el que permite interrelacionarnos, interactuar, desarrollar comportamientos, supervisar, y tomar decisiones estratégicas. Es el fenómeno que produce la vinculación entre las distintas partes de la organización y su entorno. Por ello es fundamental, y sin ella no sería posible la acción estratégica ni la subsistencia de la organización.

Se busca persuadir como motivación para actuar estratégicamente; si este propósito no se logra, se dan directivas y se comunican determinaciones (en el marco de las relaciones de poder de la organización) que no dejen la menor duda acerca de la acción a seguir en función de los objetivos estratégicos. Todo ello se desarrolla bajo los presupuestos socioculturales de la

sociedad en que la organización está inserta, y de acuerdo con los que ésta misma ha generado: cuando una cultura organizacional es fuerte en términos de valores y presunciones básicas compartidas, impregna con sus códigos y supuestos subyacentes la acción comunicativa.

En un mundo globalizado los presupuestos socioculturales tienen enorme importancia para el proceso de comunicación estratégica. En la actualidad, debido al desarrollo de medios de comunicación electrónicos como internet, tales presupuestos pueden convivir en una misma organización, entorpeciendo o facilitando la acción comunicativa. Por otro lado, el grado de involucramiento y compromiso con la organización varía según las capas etáreas o las diferentes expectativas que existen en términos del contrato psicológico que establecen con la organización algunos miembros, especialmente los más jóvenes. La comunicación estratégica es fundamental para motivar dichos públicos.

Precisamente en estos contextos organizacionales multiculturales, la acción comunicativa es el principal medio para hacer que los miembros socialicen y se compenetren con la cultura de la organización.

## CONTROL DE RESULTADOS DE LA ACCIÓN COMUNICATIVA ESTRATÉGICA

Para el analista del comportamiento organizacional, es importante dimensionar el nivel de entendimiento de la comunicación efectuada por la organización tanto interna como externamente, así como evaluar el impacto que ésta tiene sobre sus acciones estratégicas.

Para lograr ambos objetivos, lo primero que debe hacerse es comprender que la comunicación organizacional está compuesta por varios *componentes* y *funciones*:

a) ***El enunciado estratégico.*** Su propósito es transmitir la visión y la misión de la organización, así como agrega información, conocimiento y las directivas necesarias para su desarrollo. Sus funciones son:
   1. ***Desarrollar conocimiento estratégico.*** Esto es, suministrar la información necesaria para actuar en consecuencia; argumentar, persuadir, convencer acerca de un modo de actuar.
   2. ***Cohesionar.*** Unificar las distintas unidades de la organización mediante la comunicación de cultura, valores, objetivos y metas comunes.
   3. ***Decidir.*** La organización decide de acuerdo con su estrategia, y debe comunicar esto a toda la organización para que a su vez cada una de las partes involucradas pueda tomar las determinaciones adecuadas.

b) ***Actuar e interactuar.*** La comunicación estratégica hace posible que un equipo actúe e interactúe con otros de la organización, ya que todos comparten una misma visión, transmitida por la acción comunicativa direccionada a la acción estratégica.

c) ***Desarrollar comportamientos esperados.*** Al generar una cultura organizacional imbuida de la visión y misión.

## LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS ORGANIZACIONES CON EL EXTERIOR

La acción comunicativa estratégica hacia el exterior se utiliza para presentar la cultura organizacional ante diversos actores sociales, difundir la imagen corporativa, y proporcionar información al entorno.

Cada una de estas acciones comunicativas dirigidas a diferentes "públicos" requiere, a su vez, de estrategias y lenguajes particulares, caracterizados por la especificidad técnica o por el objetivo de divulgación. Entre las audiencias que debe atender la organización están:

- Accionistas.
- Proveedores.
- Clientes.
- Competencia.
- Mercado en general.
- Entorno político.
- Representaciones ecologistas.
- Medios financieros.
- Medios de comunicación.
- La comunidad.
- Agencias gubernamentales.

A través de sus interacciones con estos públicos, la organización busca influir de manera estratégica en el comportamiento del entorno, para lo cual pone en práctica diversos instrumentos de acción comunicativa, direccionados a la acción estratégica sobre el contexto:

1. Marketing: construcción de imagen; construcción de marca; relaciones públicas institucionales.
2. Publicidad: general, segmentada, personalizada.
3. Patrocinio o mecenazgo.
4. Diversos mecanismos de servicios al cliente.
5. Presencia electrónica mediante internet: página web, iniciativas de comercio electrónico.

La comunicación con el contexto, y su adecuada retroalimentación, proporcionan a la organización valiosa información para su actividad, y le ayudan a identificar oportunidades y desafíos que le permiten desarrollar estrategias de cambio e innovación.

## Comunicación y estrategia

Como señala Vanesa Rosenthal, responsable de comunicaciones internas del Correo Argentino: "Muchos de los errores que se cometen en la actualidad en las organizaciones podrían evitarse si se trabajara de manera estratégica en comunicación. Pensar y actuar de manera estratégica consiste en detenernos a pensar qué queremos transmitir, a quiénes, a través de qué medios y/o acciones, cuándo, dónde, con qué inversión (energética, intelectual, temporal, psicológica, técnica y financiera), y para obtener qué resultados.

"Para elaborar una estrategia de comunicación es fundamental conocer la estrategia de la organización o su plan de negocios, alinearse y ser coherente con ellos.

"Por otro lado, es muy importante que todas las comunicaciones que la organización difunda hacia sus públicos internos (los empleados) y externos estén planificadas en conjunto de manera sinérgica, para no comunicar diferentes mensajes hacia fuera y hacia dentro de la organización, y para coordinar los tiempos de emisión.

"Hacer pruebas previas de cualquier comunicación que deseemos emitir (sobre todo en estos tiempos) evitará, además, malentendidos y supuestos. Para ello lo ideal es tomar una muestra del público al que nos vamos a dirigir, y leerle, mostrarle o hacerle escuchar el mensaje que enviaremos, con la ayuda de una guía de preguntas o pautas prediseñadas que nos permitan asegurarnos de estar transmitiendo exactamente lo que queremos transmitir. Para esto puede usarse la técnica del *focus group*, o las encuestas cualicuantitativas.

"En épocas de crisis como las que estamos viviendo puede ser complicado planificar a largo plazo. Sin embargo, hoy nadie niega que es el capital humano el que resulta crítico y estratégico para asumir los retos empresariales; por ende, hay que cuidarlo, respetarlo y mantenerlo al tanto de los cambios y novedades de manera planificada y ordenada.

"La realidad nos dice que no existe organización sin comunicación. O se deja librada al azar, o se la canaliza y se la convierte en herramienta fuerte de la estrategia".

## Comunicación estratégica e identidad organizacional

La identidad –tal como se entiende en el mundo organizacional– es la interpelación fundamental de la apariencia visual (imagen), la comunicación y la conducta corporativas, con la misión y visión de la organización.

La identidad organizacional tiene tres dimensiones conceptuales relacionadas:

- Lo que la organización es; en otras palabras, su identidad propiamente dicha, el ser de la organización.
- Lo que la organización dice de sí misma mediante la comunicación que hace de su propia identidad.
- Lo que los públicos que se relacionan con la organización creen que es.

El resultado es la imagen percibida, el reflejo de la identidad de la organización en la mente y el corazón de la gente.

## Acciones comunicativas orientadas a la acción simple

### *Características generales*

- **Objetivo de enunciación:** transmitir información, contenidos, orientaciones y directivas para guiar las acciones no estratégicas en la organización.
- **Lenguaje seleccionado por el emisor:** se basa en códigos de un sustrato sociocultural común, mediante el cual se busca influenciar al otro, orientando su acción simple.
- **Comunicación transmitida:** conocimiento sobre una situación o estado de cosas particulares.
- **Interpretación del receptor:** se basa en un análisis del discurso a partir de sus criterios y valores propios, o de los del grupo al que pertenece.
- **Acción desencadenada:** el receptor de la comunicación decidirá aceptarla –mostrándose de acuerdo con la orientación–, o disentir y discutirla, continuando así la acción comunicativa en una reenunciación, tras lo cual actuará o no de una manera determinada, en función de su interpretación del mensaje, de la cultura organizacional imperante, y de otras variables de poder e influencia.

La acción comunicativa orientada a la acción simple tiene que ver con el quehacer cotidiano de la organización; se refiere a todos los mensajes que la organización envía o recibe en relación con el aspecto laboral, y que se cursan por los canales de comunicación establecidos por la estructura formal operativa. El contenido de tales mensajes está centrado en las tareas, en los procedimientos, o en el trabajo mismo. Algunos ejemplos son:

1. Comunicación para actividades no asociadas con los objetivos estratégicos de la organización o la tarea. Esta categoría incluye toda la actividad individual de conversar y atender en el ámbito formal de la organización.
2. Comunicación destinada a iniciar y realizar tareas, y al ajuste cotidiano de actividades.
3. Comunicación para recordar tareas y actividades. En esta categoría se engloban todos los mensajes emitidos para motivar a la gente. Habitualmente esta forma de comunicación aparece en las relaciones superior-subordinado, y representa el método que permite conseguir la ejecución de tareas. Sirve para desarrollar el control de comportamientos y la realización de actividades específicas. Las cuales se divide en:
   a) **Comunicaciones verticales descendentes.** Son aquellas que se generan de arriba hacia abajo en la pirámide organizacional. De acuerdo con la dirección que toman se subdividen en: órdenes, instrucciones, información, reglas, manuales de procedimientos e instructivos.
   b) **Comunicaciones verticales ascendentes.** Son aquellas que se envían hacia arriba en la pirámide organizacional, como informes, sugerencias, quejas, consultas, etcétera.
   c) **Comunicaciones horizontales.** Son las que se generan entre individuos y equipos pares dentro de la organización. Mediante ellas se coordina el trabajo de las diferentes unidades o áreas que la componen.
   d) **Comunicaciones de carácter NO estratégico con la órbita organizacional y el contexto.** Trámites, notas, invitaciones, avisos, envíos, etcétera.

A través de su actividad de interpretación, el receptor juzgará la acción comunicativa con criterios de objetividad según el contenido, la eficiencia y la eficacia del mensaje. El receptor de la acción comunicativa puede entenderla o no. En caso negativo solicitará aclaraciones, dando continuidad a la comunicación con el interlocutor; si la entendió, decidirá aceptar su contenido, mostrarse de acuerdo con él, o disentir y discutir, con lo cual también dará continuidad a la acción comunicativa. Su conclusión será actuar o no de una manera determinada.

## Acciones comunicativas informales

### *Características generales*

- **Objetivo de enunciación:** transmitir información basada en códigos de carácter microcultural y grupal. Suele ser de carácter subjetivo.
- **Lenguaje seleccionado por el emisor:** afectivo, emotivo o valorativo, ya que busca un compromiso personal o grupal del interlocutor con lo comunicado en la acción (motivar).
- **Comunicación transmitida:** trata por lo general acerca del estado de las cosas, y su intención es influir sobre el otro, cohesionar al grupo o equipo, motivar, o transmitir emociones.[11]
- **Interpretación del receptor:** se orienta sobre todo a dilucidar el conocimiento (análisis del discurso).
- **Acción desencadenada:** el receptor responde creyendo o no lo que le fue informado, aceptándolo, rechazándolo, o identificándose emotiva o valorativamente con ello.

Existen dos tipos de estructura en la organización –la formal y la informal–, y ambas son indispensables para su buen funcionamiento. Respecto de la comunicación, ésta fluye por la estructura formal y debe ser complementada por una comunicación informal. La representación gráfica de la estructura formal es el organigrama, en el cual se establecen con claridad las relaciones formales propiamente dichas. Las relaciones informales (de las cuales deriva la estructura informal) no se encuentran establecidas; son espontáneas, producto del trato cotidiano, de las afinidades entre los miembros de la organización, y del clima organizacional, por lo que se tienen que descubrir a través del análisis sociométrico de las redes de comunicación. El diagrama resultante se denomina sociograma, y a partir de él es posible poner al descubierto las redes de comunicación informal.

La acción comunicativa informal cobra sentido cuando cierto número de individuos tienen que trabajar juntos en una organización. En este caso es importante que puedan comunicarse sus sentimientos, sus emociones, opiniones, percepciones y motivaciones respecto del trabajo y en relación con ellos mismos.

Estas informaciones están a veces muy alejadas de las preocupaciones de la organización. Pero, en una medida difícil de valorar, pueden facilitar la comunicación de las informaciones operativas, y sobre todo favorecer la cohesión e interdependencia necesarias para la supervivencia de la organización.

Es verdad que los intercambios centrados en las necesidades psicológicas de los individuos y los grupos frenan o dificultan el ritmo de trabajo, pero son también, en cierto modo, el vehículo que permite que la organización funcione con la menor cantidad posible de conflictos.

Por lo general, estas comunicaciones se dan cara a cara, llevan un componente emotivo incorporado y, por ende, suelen ir acompañadas de una acción expresiva. Se realizan a través de la estructura informal de la organización y sus contenidos están centrados en las necesidades psicológicas de los individuos y grupos.

### *Redes de comunicación informal*

En el contexto organizacional, las redes se definen como conjuntos de individuos que se encuentran interconectados con otros mediante patrones de comunicación originados a partir de la convivencia y el trato cotidiano. En este sentido, es importante señalar que cada sujeto, al incorporarse a una organización, inicia su participación tanto en la estructura formal como en la estructura informal de la misma.

Se han estudiado tres redes primarias de comunicación informal entre los miembros de los equipos de trabajo en las organizaciones:

1. **El modelo de la rueda.** En esta configuración las personas ubicadas en la periferia de la red envían sus comunicaciones a las que están en el eje o centro

[11] También podría tratarse de una mera *comunicación fáctica,* lo cual ocurre cuando el emisor envía el mensaje con el único propósito de establecer **contacto** con el receptor.

de la misma. Se trata de una jerarquía impuesta, pues quienes se hallan en la periferia no pueden enviarse mensajes entre sí; es tarea del eje central realizar la coordinación de todas las comunicaciones. El ocupante del centro (por lo general un solo individuo, o una instancia que copta todo el poder) toma las decisiones sobre la base de la información que las personas ubicadas en los extremos le envían, y despues les comunica los resultados.

2. **El modelo de círculo.** Permite que cada miembro del grupo se dirija a aquellos que están a su lado, sin prioridades. La información fluye más lentamente y de manera circular, debido a la participación de todos en la toma de decisiones.
3. **El modelo de estrella o canal íntegro.** Este sistema permite que todos los integrantes del equipo se comuniquen entre sí; todos participan y se comunican. Katz y Kahn, Blau y Scott anotan que a medida que la complejidad de la tarea aumenta se requiere más tiempo para que la red de comunicaciones se estructure.

## Acciones comunicativas orientadas al entendimiento

### *Características generales*

- **Objetivo de enunciación:** transmitir saberes o información acerca de un estado de cosas.
- **Lenguaje seleccionado por el emisor:** se basa en presupuestos culturales macro y microsociales, así como en marcos teóricos comunes; exposición explícita, formalizada en el desarrollo de temáticas o la formulación de hipótesis, proposiciones y teorías generales o parciales.
- **Comunicación transmitida:** un saber teórico o empírico.
- **Interpretación del receptor:** se fundamenta en el cuestionamiento del contenido de la comunicación a partir de teorías e hipótesis alternativas y confrontación de datos.
- **Acción desencadenada:** la decisión consecuente de los receptores será acordar o disentir con lo comunicado. Cuando las controversias sobre los enunciados se tornan pertinaces, puede recurrirse al discurso teórico como forma de reenunciar la acción orientada al entendimiento; si son validadas se convierten en afirmaciones sobre el estado de cosas, relaciones causa-efecto entre variables, proposiciones, teorías parciales, teorías generales.

Las acciones comunicativas orientadas al entendimiento están básicamente direccionadas a la enseñanza y la capacitación, así como a convencer o modificar el pensamiento de los demás. Su contenido es argumentativo, y da gran importancia a la metodología para presentar los hechos. No compartir un saber o una disciplina y sus códigos, puede entorpecer y a veces imposibilitar este tipo de acción comunicativa.

Otro problema inherente a las acciones comunicativas orientadas al entendimiento estriba en que las personas tienden a iniciar una seudoacción. Un ejemplo sería el de los individuos que discurren sobre un tema con el único propósito de exponer cada uno su "verdad"; polemizan, pero su finalidad no es comprender al otro. No se abren al entendimiento, y la comunicación no se establece, fracasa. Se trata de las típicas discusiones donde cada uno se reafirma en su postura, se escucha a sí mismo pero no al otro; ninguno trata de interpretar y entender la enunciación, y por lo tanto tampoco se produce reenunciación. Cuando mucho, después de la exposición es posible que cada uno haya aclarado las ideas propias.

Otra de las barreras que encuentra la acción comunicativa orientada al entendimiento son las ideologías, que como presunciones dadas por ciertas, controlan la estructura del conocimiento y su adquisición, organizando las creencias del individuo. Esta forma de comunicación es la primordial en las tareas de capacitación en las organizaciones.

## Acciones comunicativas normativas

### *Características generales*

- **Objetivo de la enunciación:** transmitir información acerca de actos jurídicos relativos al hacer o no hacer, a lo permitido o sancionado.

- **Lenguaje seleccionado por el emisor:** regulativo y orientado al control; se desarrolla bajo supuestos institucionales, socioculturales y/o grupales que legitiman las normas en cuestión.
- **Comunicación transmitida:** de carácter normativo, con la intención de regular el establecimiento de relaciones interpersonales, grupales, de equipos y organizacionales. Está orientada a pautar conductas y motivar comportamientos deseados; busca generar una acción acorde con las normas.[12]
- **Interpretación del receptor:** análisis de la normatividad de acuerdo con parámetros como: ajuste a derecho, rectitud, justicia, razonabilidad, ecuanimidad.
- **Acción desencadenada:** se centra en interpretar y acordar o disentir con lo normado; en este último caso conlleva la necesidad de hacer frente a la sanción legal normada o sociológica grupal.

Cuando la pretensión de ajuste a derecho, rectitud, justicia, razonabilidad y/o ecuanimidad se torna problemática, el contenido de la comunicación puede convertirse en tema de interés para ser examinado discursivamente en reenunciaciones. En las argumentaciones práctico-regulativas los participantes pueden examinar tanto los contenidos del discurso de una determinada acción comunicativa en relación con una norma dada, como la norma en sí misma.

Las acciones comunicativas de carácter normativo se refieren a cualquier transmisión de estatutos, regulaciones y reglamentos que rigen la organización; toda comunicación normativa, regulativa o dispositiva guarda esta forma. Los códigos de conducta y los manuales de ética organizacional son un tipo particular de esta modalidad de acción comunicativa. Están orientadas a la difusión, la persuasión y a la sanción de la conducta desviada. Buscan generar una acción "conforme a las normas", entendiendo por tales tanto las jurídicas formales como las consuetudinarias establecidas por los miembros de la organización en su interaccionar y que, por reiteradas, se han vuelto hábito. Pueden ser discutidas por ilegítimas, ilegales, injustas, desactualizadas, improcedentes, etc. El conocimiento es interpretado por una exégesis –propia del derecho– del discurso o de la norma.

## Acciones comunicativas de carácter demostrativo-emulativo

### *Características generales*

- **Objetivo de enunciación:** transmisión de prácticas y experiencias acerca de un hacer.
- **Lenguaje seleccionado por el emisor:** imitativo-fáctico. Los códigos y supuestos subyacentes son de carácter sociocultural.
- **Comunicación transmitida:** conocimiento tácito, con el propósito de que el otro copie, imite o emule lo mostrado.[13]
- **Interpretación del receptor:** imitativa; la reenunciación consiste en cuestionar el hacer procediendo de otro modo.[14]
- **Acción desencadenada:** actuar o no hacer según lo mostrado.

Este tipo de acción comunicativa busca la manera de transformar lo tácito en explícito –expresar lo inexpresable–, para lo cual se confía sobre todo en la demostración (*learning by doing*). El lenguaje demostrativo es el que existe entre la madre y el infante; en un contexto organizacional es el que impera entre el maestro y el aprendiz en un oficio. La filosofía subyacente se basa en que comunicar tiene por propósito diseminar el conocimiento personal, compartiéndolo con otros en la organización.

El nuevo conocimiento, traducido en una acción o una forma de hacer, nace en función de la redundancia, es decir, la repetición incesante de un proceso, procedimiento o

[12] En este contexto, el término *normas* engloba tanto las jurídicas formales como las consuetudinarias.

[13] Típica forma de aprendizaje del infante con su madre y familia. Se aplicó con el *taylorismo*.

[14] Si el cuestionamiento no se hace mediante otro modo de hacer sino a través de un acto verbal, se está cambiando de tipo de acción comunicativa en la respuesta o decisión.

praxis, hasta ser correcta y eficientemente desarrollado. Por supuesto, la comunicación demostrativa se centra en la socialización, la exteriorización y la interiorización, que en este caso asumen las características siguientes:

- La *socialización* es similar en contenido a las teorías de los procesos grupales y culturales en las organizaciones. Genera conocimiento "armonizado", modelos mentales y habilidades técnicas.
- La *exteriorización* es la forma en que el conocimiento tácito, personal, de contexto específico y, por tanto, difícil de formalizar y comunicar a otros, se convierte en conocimiento transmisible y enunciable a través de un lenguaje definido (palabras, números, etcétera).
- La *interiorización* integra al entendimiento el conocimiento generado por la acción comunicativa demostrativa. En términos organizacionales, es el momento en el que se produce conocimiento "operacional" acerca de la administración de proyectos o el proceso de producción: si quiero que una persona aprenda a hacer una silla, no me concreto a darle un manual explicativo, sino que hago que el aprendiz trabaje junto al maestro hasta aprender el oficio.

## Acciones comunicativas expresivas

### *Características generales*

- **Objetivo de la enunciación:** trasmisión de mensajes de todo tipo, con apoyo de refuerzos actitudinales.
- **Lenguaje seleccionado por el emisor:** expresiones, posturas, gestos, actitudes y comportamientos del comunicador, dependiendo de cómo quieres ser percibido.
- **Comunicación transmitida:** un saber relacionado con la subjetividad psicológica (consciente e inconsciente).
- **Interpretación del receptor:** suele estar basada en la búsqueda de concordancia entre lo expresado gestualmente, y lo manifestado, informado o transmitido por el lenguaje.
- **Acción desencadenada:** el receptor decidirá actuar o no de una forma determinada, dependiendo de su percepción.

En este tipo de comunicación la *actitud del hablante* tiene una enorme relevancia: "La serie de fenómenos asociados en la bibliografía con la 'actitud del hablante', también denominada 'postura', 'perspectiva', 'empatía', 'subjetividad', 'metafunción interpersonal', etc.; a diferencia de los factores relativos al flujo de información, los correspondientes a la actitud no reflejan ni el contenido de una emisión ni sus aspectos informativos, sino cómo percibe o evalúa la persona el estado de cosas que se describen, o cómo quiere que el interlocutor piense que lo percibe".[15]

Por su parte, la interpretación del interlocutor es sociocultural y subjetiva, siempre de acuerdo con su percepción. La retroalimentación también puede ser una actitud, un gesto o un comportamiento.[16] La decisión se bifurca en actuar o no según lo percibido por el interlocutor. La evaluación que hace de lo gestualmente transmitido busca coincidencias con lo expresado mediante otros tipos de acciones comunicativas.

La acción comunicativa expresiva muchas veces va acompañada de una acción comunicativa de otro tipo, con la intención de reforzarla con lo gestual y actitudinal: si hay coincidencias, la comunicación será más creíble. Tal es el caso, por ejemplo, cuando se enuncia un proyecto con entusiasmo, con énfasis, acompañándose de ademanes. En contraste, cuando hablamos con alguien y su lenguaje gestual y actitudinal no coincide con el

[15] Cumming, S. y Ono, Tsuyoshi, "El discurso y la gramática", en *El discurso como estructura y proceso*, Van Dijk, T. A. (comp.), Gedisa, 2000.

[16] Si el cuestionamiento de la comunicación no se hace mediante un gesto, una actitud o un comportamiento, sino mediante un acto verbal, se está cambiando de tipo de acción comunicativa en la retroalimentación.

verbal (desvía la vista, se muestra nervioso, sudoroso, etc.), empezamos a desconfiar de la veracidad de lo comunicado verbalmente. La decisión del receptor consistirá en aceptar o dudar de la veracidad de lo expresado. Claro que esta comunicación es muy falible, pues depende de la percepción del interlocutor, que bien podría ser errada (quizás el emisor baja la vista por timidez, y no por ocultar su intención de engañar).

En el ámbito organizacional, cuando los mensajes implícitos en actos y acciones que envían los directivos contradicen los mensajes oficiales, pierden credibilidad y son desmotivadores. En cambio, cuando las acciones respaldan lo comunicado se gana en credibilidad y legitimidad para nuevas acciones comunicativas.

Además de la lealtad al contenido de lo comunicado, los directivos y líderes deben ser modelos habilidosos y visibles, y comprometerse personal y físicamente con sus comunicaciones, reforzándolas con su presencia y actitudes, respondiendo preguntas, escuchando preocupaciones, demostrando interés. Con esta actitud expresiva demuestran su compromiso con la acción comunicativa de proyectos o cambios, no delegan la tarea en otros y logran que los miembros de la organización disminuyan los temores hacia el cambio.

## Acciones comunicativas manipuladoras

Son enunciaciones tendientes a la manipulación y la simulación. El tipo de información a transmitir está deliberadamente distorsionada. La selección del acto de comunicar es engañosa y encubre expresiones, tipos de lenguaje y actos. Usa los supuestos subyacentes socioculturales, grupales y psicológicos de los otros en beneficio propio. Para el comunicador el éxito reside en concretar el engaño, la simulación y la manipulación. Son prácticas propias de la lucha política y el conflicto en las organizaciones. Están orientadas a motivar conductas y acciones en terceros que no las llevarían a cabo si no se hubieran visto forzados a un tipo de interpretación específica por el engaño. Seguramente las cuestionarían y rechazarían si pudieran circunscribir los límites de la interpretación. La acción de simular podría dejar campos sin cubrir; la reenunciación podría descubrir esas brechas y reorientar la acción.

Como señala van Dijk:[17] "El control mental y las acciones que de él derivan, pueden basarse en formas más sutiles de texto escrito y habla[…]. En lugar de hacer que otros sepan lo que queremos mediante órdenes, solicitudes, sugerencias, consejos, podemos manipular su mente de modo que actúen como nosotros queremos, por su propia voluntad. Basta que nuestro discurso haga que las personas tengan las creencias apropiadas, y así controlamos de manera indirecta sus acciones[…]. Los hemos manipulado exitosamente mediante el texto escrito o el habla".

La acción comunicativa manipuladora es patológica y consciente, pues el manipulador realiza acciones comunicativas de manera deliberada distorsionadas buscando forzar una interpretación en el interlocutor, en función de sus objetivos particulares (de poder, de interés) por sobre los objetivos y metas organizacionales o los resultados de su equipo.

Esta función patológica se agrava e incrementa el número de consecuencias no deseadas para la organización cuando el manipulador ejerce el liderazgo sobre un área o sobre varios grupos. Es probable que éstos se transformarán en camarillas: subgrupos o subsistemas constituidos por individuos cuyas acciones comunicativas entre sí tienen más frecuencia que con otros miembros del sistema, y están orientadas a fines propios más que a los objetivos y metas organizacionales. Las camarillas producen comunicación engañosa y deliberadamente distorsionada en función de su propia finalidad grupal o de supervivencia de su subsistema.

A veces estas formas comunicativas son conspirativas y se dan para cuestionar las relaciones de poder establecidas en la organización. Sin embargo, es necesario diferenciar la conducta manipuladora –consciente–, de la conducta psicótica –patológica pero no consciente–, donde la fabulación no es controlada por el sujeto.

## Interdependencia en la acción comunicativa

La comunicación es un marco de interdependencia: el hablante produce la enunciación; el interlocutor toma conocimiento a través del análisis del discurso, y produce una reenunciación.

[17] Van Dijk, T. A., *El discurso como estructura y proceso*, op. cit., cap. 1, p. 43.

La acción comunicativa continúa de esta manera hasta tornarse en retroalimentación, decisión o acción (incluida la de cesar la acción comunicativa). Así, las variantes de la interdependencia son las siguientes.

- **Interdependencia por acción comunicativa continuada.** Es un nivel de interacción comunicativa constante y continua; genera una cultura en materia de comunicación, por lo que resulta altamente efectiva en la organización. A veces puede sintetizar toda una comunicación estratégica en una mera expresión (es cuando se dice que dos o más personas "se entienden con una mirada", o que el equipo está tan integrado que sus miembros "juegan de memoria"). El hablante y el interlocutor siempre trabajan en conjunto, haciendo continuas predicciones sobre la conducta mutua a partir de un mensaje determinado.
- **Interdependencia por empatía.** Cuando nos comunicamos tratamos de predecir cómo reaccionará nuestro interlocutor frente a nuestro discurso. A tal predicción o proyección del comportamiento de los demás se le denomina empatía, y está basada en percepciones, acciones comunicativas previas, experiencias anteriores del sujeto comunicante, elementos conscientes e inconscientes, acciones comunicativas demostrativas del otro, etcétera.

Existen diversas formas de predecir las conductas o los estados internos de los demás.

1. *Por inferencia:*
   - Cuando el individuo interpreta sus estados internos y las reacciones que tiene hacia determinados discursos o hechos, y observa dichas reacciones o conductas en los demás, supone que sus interlocutores encontrarán en ellos el mismo significado.
   - Por experiencias pasadas en situaciones similares.
   - Cuando un individuo, por el hecho de conocer a quién va dirigido el discurso, puede predecir cuál será su reacción hacia éste.
2. *Por empatía con el rol:* por rol entendemos la conducta que va unida a una posición determinada; una persona situada socialmente en un estatus específico desarrollará ciertos roles que presuponen determinados actitudes y comportamientos. En otros términos, es posible predecir cómo actuará una persona sabiendo qué puesto ocupa.
3. *Por empatía con la cultura:* si conocemos las presunciones básicas, los valores, las creencias y formas de vida ampliamente compartidas de un determinado grupo social, podemos prever con buena probabilidad de acierto las respuestas de los individuos y grupos que lo componen ante una acción comunicativa.

## Factores determinantes de la efectividad de la comunicación

### *Búsqueda de la creación de sentido-lograr el efecto deseado*

En la doble selección del tipo de información a transmitir y del acto de comunicar se encuentra la clave de la acción comunicativa. Busco que el efecto de mis palabras sea el que quiero, que creen el sentido deseado. Es evidente, por lo tanto, que la selección tiene una fase diagnóstica previa, dada por la expectativa y la empatía, y que no se completa si no cumple su objetivo: producir un conocimiento a partir del análisis del discurso. Después ese conocimiento es juzgado y produce una decisión que se traduce en más comunicación: una reenunciación o una acción. En ambos casos el circuito se completa y se produce la retroalimentación.

La selección del tipo o tipos de acción comunicativa a utilizar facilita el entendimiento, la comprensión y el otorgamiento de sentido no sólo para quien realiza la enunciación, sino también para aquellos a quienes va dirigida.

### *Administrar la atención*

Significa incentivar la atención de las personas, su estado perceptivo frente a las acciones que se producen en su entorno, especialmente respecto de las comunicativas.

## Factores psicológicos que condicionan la acción comunicativa

Todo individuo –hablantes e interlocutores por igual– tiene una actitud hacia sí mismo, un autoconcepto que es la imagen de sí mismo, la percepción de su persona. Pero además cada uno tiene un sí mismo reflejo, que es la manera como lo perciben los demás. La acción comunicativa depende en gran medida de ambas percepciones; en función de ellas desarrollarán sus respectivas enunciaciones y reenunciaciones.

Como mencionamos antes, muchas veces una acción comunicativa va acompañada de una acción comunicativa expresiva. Si éstas son incongruentes entre sí, el mensaje será confuso, esquizofrénico, contradictorio y no logrará establecer una comunicación creíble. Por otro lado, los antecedentes, la credibilidad, las experiencias pasadas entre receptor y emisor, y las actitudes de uno hacia el otro, también son importantes.

Además, el hablante y el interlocutor se van enriqueciendo mutuamente a medida que transcurre el discurso. El primero porque conforma su pensamiento en la enunciación; el segundo porque toma conocimiento y, mediante la reenunciación, solicita aclaraciones, interroga, complementa, refuta, etc., lo que a su vez realimenta al primero y así sucesivamente.

## Los filtros en la comunicación

El mundo exterior nos ofrece una infinidad de opciones de información, aunque sólo somos capaces de percibir una pequeña parte de las mismas. Esa porción de información que recibimos es filtrada por nuestras creencias, valores, cultura, lenguaje, intereses y demás factores, hasta constituirse en una experiencia única. Esto es lo que hace que cada uno de nosotros tenga su propia percepción de la realidad, un modelo personal del mundo. Los filtros que ponemos en nuestras percepciones determinan en qué clase de mundo vivimos. Cuando nos comunicamos con otra persona y escuchamos sus respuestas, podemos darnos cuenta de que reacciona según sus propios pensamientos y sentimientos. Nos comunicamos mediante las palabras, con la calidad de la voz y con el cuerpo (posturas, gestos, expresiones). Entonces, ¿cómo sabemos que la enunciación que pretendemos transmitir es la misma que reciben los demás? Gracias a la respuesta que obtenemos: la reenunciación, la retroalimentación, que nos permiten comprender si se interpretó o no lo comunicado.

Nuestros filtros están compuestos por:

- **Limitaciones neurológicas.** Dependen de la propia naturaleza del ser humano, y de sus posibilidades cognitivas de manejo de variables informativas internas o externas en simultáneo.
- **Limitaciones socioculturales.** Se generan en función de nuestra membresía o pertenencia a una sociedad imbuida en una cultura determinada.
- **Limitaciones personales.** Comprenden el sistema de representación, el lenguaje, el sistema de valores y creencias, y los metaprogramas. Percibimos la realidad a través de nuestros sentidos (vista, oído, gusto, olfato y tacto) y con ellos construimos nuestro propio mapa de la realidad.

## Sistemas de representación y comunicación

### *Los sentidos*

Es través de los sentidos que registramos la información del exterior, la representamos internamente, y la convertimos en experiencia (mapa). Los sistemas básicos son el visual, el auditivo y el kinestésico, que abarca los sentidos del tacto, el gusto y el olfato. Utilizamos todos los sistemas, aunque no seamos conscientes de cada uno de ellos de la misma manera: en una exposición de pintura emplearemos más el visual; en un recital el auditivo. Sin

embargo, cuando recuperamos mentalmente cualquiera de esas experiencias, es posible que usemos otro sistema: recordar el recital por sus manifestaciones visuales o por cómo me hizo sentir (emocionado, molesto, etc.). Algunas personas pueden evocar imágenes mentales claras –"recuerdan en imágenes"–, mientras que otras rememoran los eventos a través de lo que les dijeron o se dijeron a sí mismas (diálogo interno), y algunas más a partir de lo que sintieron.

Al hablar, los individuos preferentemente visuales utilizan palabras como *mira, viste, un panorama, como una fotografía, la imagen es la siguiente, focalizar, escena, brillo, reflejo, observar,* etc. Además, hacen gestos a la altura de los ojos, miran hacia arriba cuando piensan, su volumen de voz es por lo general alto, y su habla rápida.

Los preferentemente auditivos utilizan palabras como *escúchame, te digo lo siguiente, armonioso, agudo, timbre, resonar*. Ladean la cabeza cuando hablan y lo hacen poco a poco, con lujo de detalles; su volumen de voz es bajo. Mueven los ojos hacia los costados (buscando el sonido).

Las personas preferentemente kinestésicas se comunican de manera sensorial. Miran hacia abajo, necesitan tocar a la otra persona cuando hablan, y ser tocados por ella. Hablan con lentitud. Las palabras que utilizan son *tocar, contacto, acariciar, cálido, frío, tensión, áspero, pesadez, pesado*.

Es conveniente que seleccionemos el tipo de acción comunicativa según la categoría a la que pertenezca nuestro interlocutor, pues ello contribuirá a entablar una mejor relación con él, y a cerrar con más facilidad el ciclo comunicativo.[18]

## *Los metaprogramas*[19]

Los *metaprogramas* son modelos que usamos para determinar qué información dejamos entrar a nuestra conciencia. Son sistemáticos y habituales, y rara vez los cuestionamos si nos sirven más o menos bien. Describen el *comportamiento* de la persona, y no a la persona propiamente dicha. Pueden cambiar según el contexto en el que se utilizan, y todos son valiosos si se dan en el entorno apropiado. Los principales son:

- ***Proactivo–reactivo.*** La gente con patrón proactivo es emprendedora, inicia la acción. Habla directa y sencillamente de las situaciones ("Hablaré con el gerente"). En cambio, cuando son impelidas a la acción las personas con patrón reactivo esperan a los demás. Quieren entender la situación antes de responder ("¿Hay alguna posibilidad de hablar con el gerente?")
- ***General-detalle.*** La gente con patrón general maneja grandes segmentos de información. Habla con generalizaciones, necesita ver la pieza completa antes que los detalles. Estas personas son buenas para el planeamiento estratégico. Aquellas con patrón detalle manejan pequeños trozos de información, hablan de pasos y sentencias. Utilizan muchos adjetivos calificativos.
- ***Ir hacia-alejarse de.*** Las personas que actúan con patrón "ir hacia" van hacia sus objetivos; las que utilizan el patrón "alejarse de" primero tratan de identificar los problemas, dificultades y situaciones a evitar.
- ***Igualación-desigualación.*** La gente que iguala busca similitudes al comparar información, trata de establecer áreas de mutuo acuerdo. En cambio, las que utilizan la desigualación son hábiles para encontrar las diferencias, son propensas a contradecir, buscan el contraejemplo.

Los metaprogramas permiten seleccionar a los individuos con competencias más adecuadas para ejecutar distintos tipos de acciones, entre las que se encuentran las comunicativas.

[18] O'Connor, J. y Seymour, J., *Introducción a la PNL*, Urano. Cf. también *El lenguaje corporal* (Joseph O´Connor y Ian McDermott, Plaza & Janes) y *Ejercitar la mente PNL para una vida mejor* (Anné Linden y Katherin Perutz, Paidós).

[19] Ídem.

Por ejemplo:

- En la *acción comunicativa estratégica* podría ser conveniente una persona proactiva y generalista.
- En la *acción comunicativa direccionada a la acción organizacional simple* sería conveniente alguien con actitud "ir hacia" y que sea obsesivo en los detalles.
- En las *acciones comunicativas reguladas por normas* puede ser conveniente alguien orientado a la igualación.
- En las *acciones comunicativas informales*, las personas reactivos y con tendencia a "alejarse de" generarán rumores e insatisfacciones; en cambio, si son proactivas, generalistas, con actitud "ir hacia" y de igualación, serán líderes informales.
- Las *acciones comunicativas orientadas al entendimiento* requieren hablantes obsesivos con los detalles, e interlocutores desigualadores.

## Niveles de comunicación en las organizaciones

Ruesch y Bateson describen algunas de las dimensiones de la comunicación mediante una matriz social de cuatro niveles, misma a la que hemos sumado cuatro más.

***Nivel I. Intrapersonal.*** La comunicación con nuestro propio yo es intrapersonal, y resulta esencial en las actividades cognitivas.

***Nivel II. Interpersonal.*** Una persona se comunica con otra; por ejemplo, un administrador comenta la asignación de una tarea a un subordinado.

***Nivel III. Comunicación grupal-individual***

a) La primera situación de esta categoría es el caso "uno con muchos" en sentido administrativo; un ejemplo apropiado es la obligación del presidente de una empresa de informar sus actividades al directorio o a la asamblea de accionistas.
b) La comunicación "muchos con uno" es la segunda situación de esta categoría. A menudo las decisiones adoptadas por una comisión se comunican al individuo que debe ejecutar la acción definitiva. La decisión se elabora de manera conjunta, pero la aplicación corresponde a un individuo de autoridad superior. Una comisión ejecutiva que remite decisiones al presidente de la empresa es un ejemplo de comunicación "muchos con uno".

***Nivel IV. Comunicación de un grupo con otro***

a) La primera forma de esta comunicación está representada por los mensajes "muchos a muchos", que comprometen el espacio. Este tipo de comunicación se caracteriza por el flujo de mensajes entre sectores de la organización; el contenido suele referirse a situaciones corrientes, y por lo regular tiene un sentido coordinador.
b) Los mensajes que comprometen tiempo constituyen la segunda forma de la comunicación "muchos a muchos". Mientras los mensajes que comprometen el espacio se refieren a actividades administrativas corrientes de coordinación, los mensajes que comprometen tiempo vinculan el presente con el pasado. Las tradiciones y las políticas –en resumen, la imagen de la empresa– son producto de los "muchos" que actuaron antes que el grupo actual de ejecutivos.

***Nivel V. Comunicación organizacional.*** Cuando está dirigida al conjunto de la organización, áreas, grupos, equipos, miembros (*house organ*).

***Nivel VI. Comunicación interorganizacional.*** Dirigida por lo general a los elementos de la órbita organizacional (ver capítulo 3).

***Nivel VII. Comunicación a públicos selectivos.*** Dirigida a audiencias más o menos homogéneas, nichos de público.

***Nivel VIII. Comunicación masiva.*** Tiene como característica principal que sus interlocutores son heterogéneos, aunque mantienen algún tipo de interés común.

## COMUNICACIÓN Y ORGANIZACIÓN

Al principio de este capítulo comentamos la definición de la organización establecida por Mumby y Clair, en términos de "una colectividad social, que se produce, se reproduce y se transforma por medio de las prácticas de comunicación habituales, interdependientes y deliberadas de sus miembros, pues éstas sólo existen en la medida en que sus miembros las crean por medio del discurso".

Los mismos autores afirman[20] "Cuando los investigadores de la comunicación organizacional examinan el discurso de los miembros de una organización, les interesa ver de qué modo la comunicación funciona a la vez como una expresión y como una creación de la estructura organizacional".

La interdependencia es mutua. Según el tipo de discurso las organizaciones se estructuran formal e informalmente (de manera piramidal, burocrática, jerárquica, adhocrática participativa, etc.), y definen relaciones de poder mediante el control de recursos simbólicos y discursivos, al igual que económicos y de poder. Por otra parte, cada tipo de estructura implantada facilita un tipo de discurso congruente con ella, y desalienta los alternativos. Una organización piramidal facilitará el discurso autoritario y descendente, y desalentará la participación en la elaboración del discurso; una organización burocrática desalentará la comunicación y favorecerá la generación de compartimentos rígidos.

El enfoque crítico de la comunicación organizacional suele interrogarse acerca de cuál es el tipo de estructura que favorece la comunicación, la creatividad y la participación. A continuación enunciaremos uno de los modelos posibles.

## LA COMUNICACIÓN TOTAL: LA ORGANIZACIÓN TIPO HIPERTEXTO

Tomando como modelo la estructura de un documento de hipertexto,[21] la organización de este tipo está formada por capas o contextos interconectados. Esta misma lógica puede llevarse al ámbito comunicativo de la organización, lo que redundará en una estructura de comunicación total.

En las organizaciones con comunicación hipertextual existe una gran transparencia en materia de información: todo mundo tiene acceso a los datos que necesita, en el tiempo, modo y cantidad requeridos. Además, cuenta con varios mecanismos y sistemas de soporte que aseguran el intercambio de información en el interior de las capas del sistema, ya que sólo así los miembros de la organización pueden interactuar con bases igualitarias para crear, actuar con pensamiento estratégico, participar y ser eficientes.

Los sistemas organizacionales tipo hipertexto están formados por capas de comunicación interconectadas, incluyendo:

- Un núcleo estratégico, que aporta la visión y toma las decisiones fundamentales.
- Los programas y proyectos en curso: los nuevos proyectos y la creación de conocimiento; el sistema de conocimiento acumulado, la memoria organizacional.
- Los sistemas de aprendizaje (explícito-capacitación, y tácito-demostrativo).
- Las unidades de tareas operativas.
- Los clientes.
- Los proveedores.

En estas organizaciones se logra el involucramiento de todos los niveles en la visión y la misión de la empresa. Los individuos de un núcleo pueden participar en reuniones e inte-

[20] Mumby, D. K. y Clair, R. P. "El discurso en las organizaciones", op. cit.

[21] La estructura hipertexto es un concepto desarrollado originalmente en computación. Un hipertexto está formado por varias capas de texto, párrafos, oraciones, esquemas o gráficos. Cada uno de ellas es guardada en un archivo distinto. Cuando se necesita un tema, se cargan todos los textos para verlos en pantalla al mismo tiempo, de forma relacionada y lógica. Esta estructura permite que un operador tenga acceso simultáneo a varias capas, y no sólo "lea" el texto, sino que además se "introduzca" en él buscando más detalles o material de apoyo.

grar comités de los otros cuando la tarea o la creatividad así lo requieren. De igual manera, un operario podría llevar nuevas ideas al núcleo estratégico.

La estructura de hipertexto no se limita al interior de la organización, sino que puede incorporar elementos del entorno en sus acciones comunicativas y decisionales. Por otro lado, reconoce que el principal valor del ser humano es su capacidad de pensar, razonar y actuar, de buscar la verdad y la sabiduría. El conocimiento humano es el capital más valioso de la organización; por lo tanto, todos sus integrantes deben ser escuchados, pues pueden aportar nuevas ideas y soluciones, de ahí que la información esté ampliamente disponible. La transparencia en la comunicación evita la conformación de núcleos que basen su poder en el dominio de información clave.

La información fluye con muy pocas restricciones en todas las capas. Por ejemplo, si se ha incluido en una base de datos hasta el más mínimo componente de una red de distribución de agua, el operario que baja al acueducto a realizar una reparación no sólo conoce el plano, el tamaño de la sección, la pieza que se requiere y demás datos necesarios para realizar la reparación, sino que una vez realizada tiene la facultad de modificar el plano para incorporar la modificación. La totalidad de la información se comunica, y toda la cadena operativa de la organización tiene la posibilidad de actuar comunicativamente sobre ella mediante acciones de retroalimentación.

Entre las características de la estructura hipertextual están:

- Libre acceso a la información y a toda la base de conocimiento explícita existente en el sistema de negocios.
- Ubicación en espacios abiertos que facilitan la comunicación.
- Juntas abiertas, a las que cualquier empleado puede asistir para dar su opinión sobre los temas en discusión.
- Flujo de información constante, gracias a un activo sistema de rotación de empleo que incrementa la acumulación y el intercambio de conocimiento tácito, y promueve el desarrollo comunicativo en la organización.
- Promoción de comités entre áreas.
- Organización sin fronteras ni límites, tanto entre los equipos internos como entre éstos y el entorno.
- Visualización de la comunicación como un proceso continuo y permanente.

## Variables para evaluar las comunicaciones desde el punto de vista organizacional

1. Diseño organizacional:
   - Neuronal, en red u otro que favorezca las comunicaciones.
   - Diseño clásico, que no tuvo en cuenta el flujo de comunicación en su origen.
2. Proceso comunicativo; canales formales e informales:
   - Si predominan los canales formales la organización se burocratiza.
   - Si predominan los canales informales y el rumor, la organización se anarquiza.
3. Eficacia de las comunicaciones:
   - Qué se informa, cuándo y cómo.
   - Grado de utilidad para el desarrollo de las tareas.
   - Impacto en la toma de decisiones (flujo/volumen de la información, utilidad).
4. Grado de desarrollo de los sistemas de información:
   - Presencia de intranet.
   - Presencia de tableros de comando o cuadros de mando integrales en la organización.

## Indicadores de comunicación externa

1. Imagen proyectada e imagen pretendida.
2. Objetivos de la estrategia de imagen y comunicación.
3. Niveles de comunicación:
   - Institucional.
   - Cultural.

- De marketing.
- Publicidad.
- Política.
- Financiera.
- De riesgos.
- Ecológica y comunitaria.

4. Mapa de públicos.
5. Fases de actuación. Calendario.
6. Instrumentos de comunicación.

## Indicadores de comunicación interna

Toda organización debe considerar a sus integrantes como primer público objetivo: los trabajadores forman un conjunto de individualidades diferenciadas que necesitan información, y su nexo de unión es una relación laboral coordinada que pretende alcanzar un objetivo común.

Si la experiencia nos dicta que no siempre ni en todas las organizaciones se ha tomado en consideración el conocimiento que los diferentes públicos tengan de sus actividades, con mayor razón se ha de inferir que tampoco ha prevalecido en ciertos entornos la necesidad de armonizar las acciones, reforzar la propia cultura y contribuir al cambio de actitudes para mejorar la productividad. Porque, en resumidas cuentas, de eso hablamos cuando nos referimos a lo que representa la comunicación interna de una empresa.

El programa de comunicación interna estará supeditado a la política de comunicación empresarial e institucional, que recoge tanto los objetivos generales de la compañía como su identidad. A partir de ello se podrá entonces concebir una estrategia de comunicación, fundada en el flujo de la información y en el asentamiento de unas metas concretas, que dará lugar a los procesos de comunicación pertinentes. Su evaluación requiere cubrir diferentes etapas:

1. Una fase previa para recopilación de información, incluyendo:
   - Análisis de los estudios existentes.
   - Comprobación de la estructura organizativa.
   - Estudio de los contenidos.
   - Análisis de los materiales de comunicación.
2. Una segunda etapa en la que se llevará a cabo una auditoría orientada a la comunicación interna, misma que deberá comprender:
   - Misión, visión y objetivos de la organización.
   - Objetivo de la comunicación interna.
   - Estudio cualitativo y cuantitativo de la actitud de los miembros de la organización ante la comunicación.
3. Una tercera fase, en la que se establezcan las oportunidades y las posibles acciones a llevar a cabo para la mejora de las comunicaciones en función de los objetivos.
4. Por fin, la elaboración de un plan de comunicación interna, que incluya el establecimiento de mensajes y líneas de comunicación derivados de los análisis previos, utilizando para ello los distintos tipos de acción comunicativa, de acuerdo con lo que se desea comunicar y al público al que va dirigida la comunicación.

## Variables para evaluar las comunicaciones desde el punto de vista de los sistemas de información de la organización

Relevamiento y análisis de la información disponible.

- Relevamiento de la información disponible.
- Análisis de la información disponible.

Análisis y auditoría sobre la cantidad y calidad de la información (puede ser selectiva y muestral).

- Análisis de la información disponible (datos primarios). Diseño de la muestra.
- Diseño del plan de auditoría de la información.

Verificación de las necesidades de información de los distintos niveles y responsables.

- Encuesta sobre necesidades de información y grado de uso de la información disponible; relevamiento de necesidades no cubiertas.

Análisis sobre la oportunidad, calidad, facilidad y certeza en la toma de la información.

- Análisis de confiabilidad, calidad, pertinencia, relevancia.

Evaluación de las fuentes de información y auditorías.

- Evaluaciones de conciliación y consistencia.
- Análisis y auditoría selectiva muestral.

Evaluación de su costo de emisión y valor de uso.

- Análisis de accesibilidad, costo de recopilación, economía del procesamiento.

Definición de contenidos, presentación y periodicidad.

- Redefinición de contenidos.
- Redefinición de presentación.
- Redefinición de periodicidad.

Evaluación del diseño de informes periódicos y esquemas de información.

- Evaluación del diseño de sistemas de control.
- Evaluación del sistema de tableros de control y monitoreo.

## Intervención sobre las acciones comunicativas

### *Acción comunicativa estratégica*

Estas intervenciones tienden a desarrollar y vincular la comunicación estratégica con la planeación y las decisiones estratégicas en las organizaciones. Hacia el exterior buscan posicionar una imagen y desarrollar una estrategia comunicacional de la organización, acorde a sus fines estratégicos. Hacia el interior pretenden desarrollar una comunicación que permita transmitir los objetivos estratégicos a todos sus miembros. El desarrollo participativo de la planeación estratégica es una buena técnica aplicable al efecto.

### *Acción comunicativa orientada a la acción simple*

Busca mejorar las comunicaciones para la acción cotidiana de las tareas simples de la organización, mediante técnicas como el desarrollo de una intranet, telefonía celular corporativa, desarrollo de expedientes electrónicos y firmas digitales, por ejemplo.

### *Acción comunicativa informal*

Se promueve con el desarrollo del clima organizacional, la participación y la integración entre personas, equipos, jefaturas y niveles gerenciales. Las técnicas que desarrollan la buena comunicación en grupos y equipos constituyen la mejor manera de intervenir en la organización para promoverla.

### *Acción comunicativa orientada al entendimiento*

Su desarrollo se promueve mediante las acciones de capacitación y de entrenamiento formal e informal. Busca desarrollar las competencias y transmitir el conocimiento explícito.

### *Acción comunicativa normativa*

Mediante la implementación de una intranet o un boletín; éstas son buenas formas de transparentar la comunicación normativa en las organizaciones.

### *Acción comunicativa demostrativo-emulativa*

Es utilizada en los equipos de trabajo o de entrenamiento para transmitir conocimiento tácito; por ejemplo, *learning by doing*, vínculo profesional y técnico senior con aprendiz.

### *Acción comunicativa expresiva*

Es muy importante para el desarrollo de la credibilidad organizacional que los gestos, los actos y las expresiones acompañen la comunicación transmitida. Estos esfuerzos puede ser evaluados mediante la auditoría del discurso, que pretende básicamente asegurar la coherencia entre los datos planteados en el "discurso directivo" de la empresa y los datos de la realidad sobre las prácticas cotidianas de la organización, y el comportamiento de sus directivos, líderes y coordinadores.

### *Acción comunicativa manipuladora*

Este tipo de comunicación debe ser desenmascarado y desterrado del entorno organizacional, pues el engaño puede ser efectivo en un corto plazo, pero una vez descubierto sus consecuencias son nefastas para la organización.

La estructura hipertextual es la mejor forma de administrar la información y desarrollar la comunicación interna en las organizaciones.

## Análisis de discurso en las organizaciones

Los datos se obtienen a partir de diversas fuentes:

- Discursos de la dirección y de distintas áreas de la organización, recogidos en publicaciones internas o específicamente transcritos.
- Folletos publicitarios y otros soportes de comunicación formal con el exterior.
- Documentos específicos que formulen la visión, la misión y/o la cultura operativa de la empresa: plan estratégico, memorias, misión de la empresa, etcétera.
- Análisis informatizado del discurso directivo. Consiste en analizar el contenido de un considerable volumen de declaraciones, tomando como parámetros las palabras que aparecen con más frecuencia, las categorías de conceptos, etcétera.
- Entrevistas semiestructuradas y específicas a la dirección y a personas de distintas áreas de la organización.
- Observación de reuniones de trabajo de directorio, áreas y equipos.

Los datos de la realidad sobre las aplicaciones del discurso organizacional formalmente expresados pueden obtenerse a partir de diversas fuentes de información:

- Entrevistas semiestructuradas y específicas a todos los niveles de la organización.
- Entrevistas a otros grupos de interés a los que se haga referencia en el discurso organizacional: clientes, proveedores, ciudadanos en general, etcétera.
- Seguimiento de las conductas que deberían derivarse de los contenidos en el discurso organizacional: compromiso con la calidad, trabajo en equipo, creatividad, flexibilidad, franqueza, etcétera.
- Sesiones con *focus groups*, en las que se cita a grupos heterogéneos de entre seis y ocho personas de todos los niveles, para abordar algún documento representativo del discurso organizacional y registrar preguntas diversas. La grabación de los diálogos es especialmente importante para la confección del informe final del análisis del discurso.

- Sondeos de opinión masivos, en los que se formulan preguntas a todos los miembros de la organización sobre ciertos contenidos frecuentes en el discurso organizacional (también pueden realizarse con ciertos públicos de la organización).

## Desarrollo de planes comunicacionales

Un plan comunicacional contiene:

1. Una imagen proyectada y una imagen pretendida.
2. Objetivos de la estrategia de imagen y comunicación.
3. Estrategias comunicacionales.
4. Tipos de acción comunicativa a utilizar.
5. Niveles de comunicación.
   - Interno: entre áreas y equipos; con los empleados.
   - Externo: institucional, relaciones públicas, etcétera.
   - Mapa de públicos (financieros, accionistas, proveedores, clientes, competencia, mercado en general, medios políticos y medioambientales, relaciones con los medios, con la comunidad y gubernamentales).
6. Fases de actuación: programas-recursos.
7. Instrumentos de comunicación, por ejemplo:
   - Marketing. Construcción de imagen; creación de marca.
   - Publicidad. General, segmentada, personalizada.
   - Patrocinio; mecenazgo.
   - Institucional. Relaciones públicas (propias o mediante terceros).
   - Internet. Comercio electrónico, comunicación directa con el cliente las veinticuatro horas.
8. Control de resultados de la acción comunicativa.

# RESUMEN

La comunicación está en la base de los sistemas organizacionales. La organización existe en tanto haya vínculo comunicativo entre los individuos que la integran; sin comunicación no hay interacción, y sin ésta no hay grupos, organizaciones ni sociedad.

Los objetivos estratégicos son sujeto y objeto principal de la acción comunicativa para orientar e interiorizar los propósitos organizacionales, así como desarrollar comunicación estratégica relevante para áreas, equipos e individuos, y comunicación simple para orientar la tarea de personas, grupos y equipos.

Las comunicaciones informales y expresivas se dan sobre todo entre grupos y equipos, en tanto que las comunicaciones normativas sirven para pautar los quehaceres organizacionales.

Por su parte, las acciones comunicativas orientadas al entendimiento permiten la enseñanza mediante la transmisión de conocimiento explícito, y las demostrativo-emulativas trasmiten el conocimiento tácito.

La comunicación cimenta la organización, le otorga identidad y desarrolla su imagen. Los sistemas de comunicación en las organizaciones relacionan a ésta con el contexto o entorno externo en el que se desenvuelven, en cuanto interactúa con otros individuos, grupos, equipos y organizaciones, y permite desarrollar la imagen e identidad organizacionales.

La tecnología conforma el sistema sociotécnico organizacional, que influencia, posibilita o desalienta las comunicaciones entre individuos, así como entre los integrantes de los grupos, y de éstos con otros equipos.

La cultura pauta los contenidos, las formas y la estructura de lo comunicado en el discurso por el hablante, así como los modos de interpretarlo por parte del receptor. La cultura condiciona la forma en que el conocimiento es aprehendido e interpretado.

Los sistemas de poder estructuran roles, pautan conductas, premian, sancionan y otorgan participación; todas estas acciones son, en principio, acciones comunicativas.

## Cuadro resumen de las acciones comunicativas organizacionales

| Elementos pragmáticos formales Tipos de comunicación | Enunciación | Supuestos subyacentes (los códigos detrás de escena) | Expectativa de éxito de la acción de comunicar | Orientación de la acción de comunicar | Conocimiento (tipo de saber comunicado) | Tipo de selección que orienta primariamente el acto de interpretar el conocimiento (análisis del discurso) | Reenunciación / Feedback Bifurcación de la decisión |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Acción comunicativa direccionada a la acción estratégica. | Pensamiento estratégico: valores. Visión, misión. | Socioculturales. Cultura organizacional. | Influencia sobre personas y grupos, equipos, cohesionar. | Orientada a la acción estratégica. | Pensamiento estratégico. | Análisis estratégico. Análisis de escenarios. | Cuestionar la estrategia. Actuar o no actuar estratégicamente. |
| Acción comunicativa direccionada a la acción simple. | Directivas, órdenes. Información. | Socioculturales. Cultura organizacional. | Influencia sobre el otro. | Orientada a la acción simple. | Pensamiento orientado a la eficiencia y eficacia. | Valoración de lo comunicado. | Discutir la orden o la información. Actuar o no actuar conforme a la orientación. |
| Acción comunicativa informal. | Estado de cosas, información, emociones, sentimientos, valores. | Micro-culturales y grupales. | Influenciar, motivar. | Orientada a influenciar, cohesionar, motivar, contener. | Información. | Subjetividad. | Creer o no creer. Aceptar o no aceptar lo comunicado/sentirse integrado, motivado o no. |
| Acción comunicativa orientada al entendimiento. | Estado de cosas. Conocimiento, hipótesis, teorías. | Socioculturales. Referenciales teóricas, disciplinares. | Exposición de estado de cosas. | Orientada al entendimiento. | Saber teórico/empírico. | Interpretación de los supuestos subyacentes y de lo expuesto. | Entender y no entender, repreguntar/ y acordar o disentir con lo comprendido. |
| Acción comunicativa normativa. | Representaciones regulativas. | Socioculturales y grupales. | Establecimiento de relaciones interpersonales cohesión. | Orientadas a pautar conductas, motivar comportamientos. | Saber práctico regulativo / pauta conductas. | Recto, justo razonable, ecuánime. | Cuestionar la norma/y acordar o disentir con lo normado. En este último caso puede ser posible de una sanción. |
| Acción comunicativa demostrativa-emulativa. | Experiencias. Conocimiento tácito. | Socioculturales y grupales. | Saber hacer. Imitar. | Orientada a una acción de hacer e imitar o emular. | Praxis. | Eficiencia, eficacia. | Cuestionar el hacer procediendo de otro modo[22] . Hacer o no hacer según lo demostrado. |
| Acción expresiva. | Gestos/actitudes/ comportamientos. | Psicológicos. | Presentación de uno mismo. | Orientada a la presentación. | Actitudinal. | Concordancia entre lo expresado-gestualmente y lo manifestado, informado, transmitido por el discurso o el comportamiento. | Feedback gestual-actitudinal. Comportamental. Actuar o no según lo percibido. |
| Acción comunicativa. Manipuladora. | Deliberadamente distorsionada. | Usa los supuestos subyacentes socioculturales, grupales y psicológicos de los otros en beneficio propio. | Realizar el engaño, la simulación, la manipulación. | Orientada a una acción forzando a un tipo de interpretación por el engaño. | Falsedad. | Circunscribir los límites de la interpretación. | Creer o no el engaño. Percibir la simulación en la reenunciación. Obrar según lo que hemos creído/o lo percibido. |

[22] Si el cuestionamiento sólo se realiza mediante un acto verbal, se está cambiando de tipo de acción comunicativa en la respuesta o decisión.

## PREGUNTAS DE REPASO

1. ¿Qué es el discurso en las organizaciones?
2. ¿Cuál es el paradigma comunicativo tradicional?
3. ¿Cuáles son las principales críticas a dicho paradigma?
4. ¿De qué manera puede construirse un nuevo paradigma de la comunicación organizacional a partir del análisis del paradigma tradicional?
5. ¿En qué consiste el paradigma de acción comunicativa basado en el propósito del discurso?
6. ¿Cuáles son las distintas formas de acción comunicativa en las organizaciones? Mencione un ejemplo de cada una.
7. ¿Cuál es la relación entre percepción y comunicación?
8. ¿Cuáles son los factores determinantes de la efectividad de la comunicación?
9. ¿Cuáles son los filtros en la comunicación?
10. ¿Cuáles son los sistemas de comunicación y representación?
11. ¿Qué son los metaprogramas?
12. ¿Cuáles son los ocho niveles de comunicación en las organizaciones?
13. ¿Cuál es la relación entre comunicación y organización?
14. ¿Qué es la organización tipo hipertexto?
15. ¿Qué técnicas de diagnóstico organizacional recuerda?
16. ¿Qué técnicas de intervención para el desarrollo de las comunicaciones se mencionan en el capítulo?

## CASO PRÁCTICO

# Alfarjores "La Argentina"

La Argentina es una empresa de producción de alfajores que surgió de una iniciativa de producción artesanal, y más tarde se convirtió en una pequeña organización de veinte empleados. Su estructura era muy sencilla; el poder, la toma de decisiones, el control y la definición de estrategia estaban centralizados en la cumbre, ocupada por el propietario. Hoy esta pujante empresa cuenta con cincuenta empleados.

### Contexto

La Argentina cuenta con pocos proveedores (dada la magnitud de la organización): uno que suministra huevo, mantequilla y dulce de leche; el segundo provee harina, fécula de maíz, azúcar, coco rallado y chocolate; el tercero provee papel y cajas de cartón. Esporádicamente se necesita servicio técnico para el mantenimiento y reparación de la maquinaria.

En cuanto a sus clientes principales, encontramos escuelas, clubes, restaurantes, bares y consumidores finales. La empresa envasa una marca propia, además de otras, e incluso cuenta con una línea exclusiva para cierto supermercado.

En la actualidad la organización aspira a convertirse en una mediana empresa, para lo cual está tratando de implementar una división del trabajo y una gestión gerencial profesionalizadas. A consecuencia de ello y de los requerimientos del personal para adaptarse a la nueva forma de trabajo, la supervisión directa por parte del dueño sobre cada fase del proceso productivo y todas las demás áreas resulta ineficiente.

En el pasado (etapa artesanal) cada obrero tenía tareas asignadas, pero cuando los requerimientos de un puesto excedían la carga normal, los demás colaboraban para normalizar el proceso. Hoy, con la nueva metodología y los crecientes volúmenes de trabajo, no se puede contar con este apoyo; la comunicación se da sólo entre compañeros de la fase productiva, y en forma limitada a los requerimientos del nuevo ritmo de trabajo y a las restricciones que impone el entorno sociotécnico, por haber incorporado maquinaria ruidosa.

Por otra parte, la relación obrero-patrón también se ha deteriorado por el aumento de la demanda. El propietario (cumbre estratégica) no puede efectuar un adecuado control sobre cada fase productiva y demás tareas organizacionales. Ya no es capaz de coordinar la abundante información que le llega para una correcta toma de decisiones, y tampoco puede atender pequeñas cuestiones cotidianas planteadas por sus empleados, acostumbrados a una comunicación directa y fluida con él.

En sus comienzos la empresa estaba centralizada en la cumbre estratégica, ya que el dueño era quien trasmitía la visión de conjunto e imbuía a todos de una mística y una misión a cumplir. Impartía las órdenes a los trabajadores, los instruía para el buen funcionamiento de la producción, y les mostraba cómo se hacía el trabajo, pues él mismo había comenzado como operario. Era muy estricto en el cumplimiento de las normas, y a cada nuevo operario le hacía leer el reglamento –que él mismo había elaborado–, pero luego era muy paternalista y afectuoso con ellos, y si tenían un problema personal o de trabajo los tomaba del hombro o el brazo con una mano, y gesticulaba con la otra (pues era de origen italiano), y los escuchaba y aconsejaba. Sin embargo, con el correr del tiempo la organización fue mejorando su posición en el mercado gracias al aumento en la demanda de sus productos, y el dueño tuvo que abandonar aquel estilo de liderazgo.

En consecuencia, contrató un supervisor para que realizara algunas de las tareas de transmisión de directivas y coordinación de la información (comunicación), pero éste aprovechó la situación como fuente de poder y comenzó a distorsionar la información que trasmitía, lo que generó altos niveles de conflicto en la organización. El dueño tuvo que echarlo pese a ser un pariente suyo, al que creía de confianza. Contrató entonces un administrador para sucederlo; las distorsiones se interrumpieron, pero el nuevo integrante de la empresa no era un líder, y no dominaba todos los procesos.

En los orígenes de la organización, el tema "percepción" no representaba problema alguno. El responsable de cada proceso podía (dada la forma estructural antes descrita) percibir (seleccionar) y organizar aquella porción de la información que le fuera útil. Paralelamente al desarrollo de la organización, dicha percepción se fue dificultando; el volumen de la información comenzó a crecer de manera ininterrumpida, a la vez que se hacía más compleja. Además, los consumidores se multiplicaban, y con ellos las dificultades.

Como consecuencia de los importantes cambios sufridos, se vio alterada también la comunicación en todos los sentidos dentro de la estructura. Entre un in-

dividuo y otro del mismo grupo se vio afectada debido a que las nuevas máquinas incorporadas para pasar de la producción artesanal a una industrial generaron un entorno de trabajo ruidoso; la comunicación entre individuos de diferentes grupos se vio disminuida por la nueva disposición física de los puestos y la intensificación de la labor. En el caso de la comunicación individuo-grupos, los trabajadores ya no pueden intervenir en distintas tareas: cada uno está dedicado a la que se le asignó; esta especialización derivó en un mayor distanciamiento entre los empleados. Las explicaciones y demostraciones sobre las nuevas técnicas de trabajo se limitaron al grupo encargado de ponerlas en práctica, y esto disminuyó el aprendizaje organizacional. Los recursos humanos se están tornando menos intercambiables y flexibles, ya que dominan sólo competencias específicas, vinculadas a un proceso particular, y a veces a una determinada máquina. La comunicación ya no está orientada al aprendizaje; como resultado, no cumple su función principal de generar una visión estratégica y resolver la incertidumbre; el personal se encuentra confundido y desorientado ante la nueva situación, al no contar con el apoyo y asesoramiento del dueño. La labor no se está dirigiendo en el sentido deseado por el propietario, dado que los obreros tienen dificultad para comprender e implementar las directivas impartidas por el administrador en forma poco específica. Los problemas son frecuentes; casi todos son resultados de errores humanos que obligan a recurrir al dueño para solucionarlos.

El crecimiento trajo aparejados problemas de sobrecarga de comunicación, sincronización y recorridos, que en este caso son importantes y riesgosos, dado que el desarrollo fue inesperado y, por lo tanto, la organización no hizo las previsiones necesarias. El administrador está saturado, no puede recibir bien todos los mensajes, ni responder de manera útil; se necesita personal dedicado a optimizar el flujo de información atendiendo a su calidad y cantidad. Estos supervisores podrían facilitar información ordenada que sintetizara todos los mensajes, de modo que el responsable general sólo obtuviera la información necesaria en lugar de muchos datos desordenados, de los cuales desecharía la mayor parte, como ocurre ahora. La organización necesita un sistema de comunicación formal, y una mayor circulación horizontal de la información entre personas y equipos.

Un administrador profesional y la implementación de una línea media permitirían conseguir la comunicación que posibilite establecer y coordinar programas, motivar a la gente para tener un mejor desempeño y suministrar información sobre el resultado de las actividades al responsable de las decisiones (retroalimentación informativa-comunicación orientada a la toma de decisiones).

El nuevo nivel jerárquico no influiría en la comunicación para actividades no programadas, que seguiría limitada a los tiempos de descanso (almuerzo), dado que en otro momento el entorno sociotécnico y la intensificación de la labor no lo permitirían. Incluso se propuso que ese momento de almuerzo pudiera ser compartido a veces con el dueño, para no interrumpir las charlas que resultan tan importantes en la cultura de esta organización en particular.

## AUTOEVALUACIÓN

Identifique los distintos tipos de acción comunicativa que se presentan en el caso.

## BIBLIOGRAFÍA


- Austin, L., *How to do things with words*, Oxford, 1962.
- Boden, Deidren, *Business of talk. Organizations in action*, Cambridge University Press, 1964.
- Cumming, Susana y Tsuyoshi, Ono, "El discurso y la gramática", en Van Dijk, T. (comp.), *El discurso como estructura y proceso*, Gedisa, 2000.
- Mumby, Dennis K. y Clair, Robin, P., "El discurso en las organizaciones", en Van Dijk, T. (comp.), *El discurso como estructura y proceso*, Gedisa, 2000.
- Fairclough, Norman y Wodak, Ruth, "El discurso como interacción social", en Van Dijk, T. (comp.), *El discurso como estructura y proceso*, Gedisa, 2000.
- Habermas, Jürgen, *Teoría de la acción comunicativa*, Taurus, 1999.
- Hall, Richard, *Organizaciones. Estructuras, procesos y resultados*, Prentice-Hall, 6a. edición, 1996.
- Hodge, Anthony Gales, *Teoría de la organización*, Prentice-Hall, 1989.
- Linden, Anné y Perutz, Katherin, *Ejercitar la mente PNL para una vida mejor*, Paidós, 2000.
- Krieger, Mario, *Sociología de las organizaciones*, Prentice-Hall/Pearson, 2005.
- Luhmann, Niklas, *Introducción a la teoría de sistemas*, Anthropos/Universidad Iberoamericana, 1998.
- Luhmann, Niklas, *Sistemas sociales. Lineamientos para una teoría general*. Anthropos/Universidad Iberoamericana, 1998.
- Luhmann, Niklas, *Sistemas sociales*. Anthrophos, 1991.
- Nonaka, Ikujiro y Takeuchi, Hirotaka, *La organización creadora de conocimiento*, Oxford Univesity Press, 1992.
- O´Connor, Joseph y McDermott, Ian, *El lenguaje corporal*, Plaza & Janes Editores, S.A., 1977.
- O´Connor, Joseph y Seymour J., *Introducción a la PNL*, Urano, 1992.
- Van Dijk, Teun A, *El discurso como estructura y proceso*, Gedisa, 2000.

# 11

# Poder, influencia y gobernabilidad organizacional

OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

Comprender la importancia de las relaciones de poder en las organizaciones.

Conceptualizar el poder como fenómeno regulador y ordenador de las relaciones interpersonales en la organización, en función de los objetivos que ésta pretende alcanzar.

Visualizar el análisis estratégico del poder y manejo de zonas de incertidumbre.

Identificar las configuraciones del poder.

Categorizar las fuentes y los roles de poder en las organizaciones.

Diferenciar las relaciones de poder, autoridad, liderazgo e influencia.

Analizar los procesos políticos y la gobernabilidad en las organizaciones.

Reconocer la importancia de la negociación y el manejo de situaciones de poder en las organizaciones.

Conocer técnicas de diagnóstico y resolución situaciones de poder en las organizaciones.

INTRODUCCIÓN

> *En ciencia social, el concepto fundamental es el poder, lo mismo que en la física es la energía.*
>
> ***Bertrand Russell***

En este capítulo desarrollaremos un tema muy sensible y difícil de abordar en la problemática organizacional, pero que se encuentra presente de manera manifiesta o subyacente en todas las relaciones interpersonales, grupales y organizacionales. Nos referimos a las relaciones de poder.

Hablar sobre esta dimensión implica reconocer la importancia de las relaciones de poder en el ámbito organizacional, y comprender que representan un fenómeno regulador y ordenador de las interacciones que tienen lugar en él. Para ello no sólo es necesario que observemos su dialéctica, su dinámica y uso, sino también la manera en que su ejercicio se legitima por consenso. Visualizar el análisis estratégico del poder y manejo de zonas de incertidumbre. Observar las configuraciones del poder. Categorizar las fuentes y los roles de poder en las organizaciones. Diferenciar las relaciones de poder, influencia y autoridad en las organizaciones. Analizar la gobernabilidad de las organizaciones según distintas estructuras de poder, desarrollar los manejos del conflicto político, la negociación, la construcción de consenso y cuando y cómo utilizar los instrumentos de poder.

Para comenzar se examina qué es el poder, qué son y qué significan las relaciones de poder en una organización ¿Cuál es su razón de existir? ¿Qué representa una relación de poder como ejercicio de fuerza y qué como consenso?

Luego se pasa a estudiar las dimensiones personales y estructurales del poder. Los recursos de poder y el modo de ser utilizados. La delegación y descentralización.

Se continúa con el estudio de los procesos políticos y la gobernabilidad de las organizaciones. Después se pasa revista a las constelaciones de poder en las organizaciones, externa e interna.

Las contingencias críticas y las relaciones de poder, el poder estratégico en las organizaciones.

Por último se examinan algunos instrumentos de diagnóstico de las relaciones de poder en las organizaciones y otros de resolución de problemas de situaciones de poder.

---

## LAS RELACIONES DE PODER EN LAS ORGANIZACIONES

### Definiciones de poder

El término *poder* tiene muchos significados y connotaciones. Los siguientes son algunos de sus sentidos más usuales:

- La probabilidad de imponer la propia voluntad dentro de una relación.
- La capacidad para afectar el comportamiento de otras personas (A tiene poder sobre B en la medida en que puede conseguir que B haga algo que de otra manera no haría).[1]
- La capacidad de afectar el comportamiento de las organizaciones (Mintzberg).
- La capacidad para influir en los resultados organizacionales.
- Una fuerza lo suficientemente intensa como para cambiar la probabilidad de que un individuo se comporte de una forma determinada ante cierta situación.
- La posibilidad de imponer la propia voluntad sobre el comportamiento de los demás.
- La habilidad potencial de una persona o grupo para ejercer influencia sobre otra persona o grupo.
- La capacidad de influir en los otros más que ellos en mí (Espinoza).

[1] Dahl, R., *Análisis sociológico de la política,* Fontanella, Barcelona, 1968.

## Conceptualización del poder

Toda relación de poder implica una interacción dialéctica de mando y obediencia[2] que genera un orden vinculado a un fin (el bien común en la sociedad; los objetivos, en el caso de las organizaciones). El mando sin obediencia y el liderazgo sin seguidores hace que ésta y aquel resulten virtuales y pierdan su razón de ser (así, por ejemplo, surge la desobediencia colectiva).

Desde el punto de vista de una teoría pura del poder, éste se mueve como un continuo entre dos dimensiones: el poder concebido como fuerza (coerción) en un extremo, y como consenso en el otro.

En un extremo encontramos que el poder basado en la coerción se aplica en organizaciones como cárceles y otras de tipo castrense (fuerzas armadas y de seguridad); en el otro hallamos organizaciones de filiación voluntaria, como ONG, clubes y partidos políticos, y en puntos intermedios del continuo las organizaciones económicas, como empresas y cooperativas (estas últimas más cerca del consenso).

## Los roles de poder en las organizaciones

Las organizaciones pueden ser concebidas como un conjunto de roles estructurados con la finalidad de cumplir determinados objetivos. La diferenciación jerárquica de estos roles se constituye a través de las cuotas de poder que corresponden a cada uno, desarrollando la estratificación vertical (jerárquica) y horizontal (funcional) de las organizaciones.

El rol de poder formal determina las facultades del cargo y sus límites. Por lo general estas potestades formales se encuentran expresadas en las misiones y funciones de la estructura organizacional. Esta constitución de la organización formal se torna operativa en el momento en que dichos cargos son ocupados por personas. Esta dimensión estructural del rol de poder es enriquecida y ampliada (a veces también disminuida) por la dimensión personal, por el ocupante del rol de poder, y por la manera particular con que éste asume su ejercicio, cómo ejerce su influencia. Esta dimensión, en ciertas circunstancias, toma la forma de liderazgo.

## Estatus, rol de poder y estratificación organizacional

La estructura jerárquica distribuye posiciones relativas, en relación unas con otras, e investidas de poder legal variable. Esta distribución de deberes, derechos y prerrogativas asociados a una posición organizativa –por lo general normados y definidos en los reglamentos, definiciones de puestos y cargos– se conoce como *rol formal de poder*. La "posición social" que el individuo tenga en la estructura organizacional determina su estatus en la organización.

Por su parte, el rol es el conjunto de expectativas que regulan el comportamiento de un individuo en una posición determinada. El poder formal, conferido por la organización, está regulado por el juego de estatus y roles, y por las facultades legales.

Podemos afirmar que, en general, las organizaciones representan una fina trama de relaciones de poder y pautas de influencia y liderazgo, por medio de las cuales individuos

[2] Freund, J., *La esencia de lo político,* Editora Nacional, Madrid, 1968.

o grupos pretenden conseguir que otros individuos o grupos se comporten de una forma determinada; éste es el proceso a través del cual el actor A modifica la actitud o el comportamiento del actor B. El poder es el recurso que posibilita al actor A para desarrollar este proceso. En todo contrato psicológico (ya sea de un grupo, una familia, una organización o una sociedad en su conjunto) está vigente un intercambio del libre albedrío por recompensas que implican la pertenencia a ese grupo o sociedad. En la interacción entre el actor A y el actor B rige una ley que se puede enunciar en estos términos: "las personas siempre tratan de minimizar los costos del intercambio y maximizar el provecho propio". Esta *teoría del intercambio* se ha constituido con pleno derecho en la corriente principal del pensamiento sociológico, como lo atestiguan los nombres de Homans, Gouldner, Blau y Burns, por citar sólo los más conocidos.

En el intercambio desigual entre dos partes existen relaciones de poder y acatamiento, además de un juego de sanciones que dependen de la desigualdad de recursos de los actores y de la situación específica del intercambio. Estas relaciones determinan la estratificación organizacional en un tramado de roles jerárquicos, dependencias e interacciones de mando y obediencia, de rol y estatus.

## Las facetas del poder en las organizaciones

David McClelland ha descrito de esta manera las dos facetas del poder: el *aspecto negativo* suele expresarse en términos del binomio dominio-sumisión (yo gano, tú pierdes). Tener poder significa poseer autoridad sobre otros, quienes se encuentran entonces en una situación menos favorable. La autoridad que se basa en el aspecto negativo considera a las personas como simples piezas de ajedrez que deben usarse o sacrificarse según lo requieran las circunstancias. Eso resulta contraproducente, ya que al sentir que se pretende manejarlos a voluntad, los individuos tienden a resistir el liderazgo o a adoptar una actitud pasiva. En cualquiera de los dos casos, el valor que representan para el administrador se ve severamente limitado.

El *aspecto positivo* del poder se caracteriza por el interés de la instancia con jurisdicción respecto de las metas de grupo, equipos y organizaciones, esto es, por ayudar a formularlas y alcanzarlas. Esta cualidad requiere que se ejerza influencia *a favor* de los demás y no *sobre* ellos. Los dirigentes que practican de manera positiva el poder estimulan a los integrantes de grupos y equipos a adquirir la fuerza y competencia necesarias para triunfar como personas y como miembros de la organización.

## *Autoridad*

Según Alexander Kòjeve[3] sólo hay autoridad sobre aquello que puede reaccionar. Desde ese punto de vista, la relación de autoridad se da entre seres libres, conscientes de sus actos y capaces de comprender órdenes impartidas por otros.

Se dice que un acto es autoritario cuando no encuentra oposición por parte de los destinatarios del mismo, lo que a su vez supone la posibilidad de oposición y la renuncia consciente y voluntaria a ella. La autoridad es, desde este punto de vista, una relación entre agente y paciente.

Entonces, señala Kòjeve, la autoridad es la posibilidad que tiene un agente de actuar sobre otro u otros sin que éstos reaccionen contra él, aunque sean totalmente capaces de hacerlo. La autoridad, en principio, excluye la fuerza; utilizarla conllevaría el establecimiento de una relación de poder y no ya el uso de la autoridad. En este sentido la noción de autoridad implica que alguien tiene un ascendiente, una influencia, sobre otro u otros.

Weber[4] dice que la autoridad significa la probabilidad de que una orden sea obedecida. Desde esta perspectiva la autoridad proporciona poder, pero éste no siempre deriva en la posesión de autoridad legítima. La aceptación del poder implica la legitimación de la autoridad, y si la autoridad proporciona poder, éste conduce a la dominación.

[3] Kòjeve, A., *La noción de autoridad. Claves, problemas*, Nueva Visión, Buenos Aires, 2005.

[4] Weber, M., *Economía y sociedad*, Fondo de Cultura Económica, México, 1981.

## *Dominación*

Siguiendo el pensamiento de Weber, la dominación[5] es la probabilidad de encontrar obediencia en una relación social dada. "No es, por lo tanto, toda especie de probabilidad de ejercer poder, o influencia sobre otros hombres." En el sentido indicado, la dominación (autoridad) puede descansar en los más diversos motivos de acatamiento, inconsciente o racional. Para el autor existen tres tipos de dominación legítima:

- **De carácter tradicional.** "Descansa en la creencia cotidiana, en la santidad de las tradiciones que rigieron desde lejanos tiempos y en la legitimidad de los señalados por esa tradición para ejercer la autoridad." La autoridad tradicional es el dominio que viene heredado de la familia; ejemplos de ámbitos en donde prevalece este tipo de autoridad son las sociedades tribales, las monarquías hereditarias, las relaciones patriarcales en las sociedades medievales, y aquellas en las que la autoridad deriva del fundador de una organización o del jefe de familia en una empresa familiar.
- **De carácter carismático.** "Descansa en la entrega extra-cotidiana a la santidad, el heroísmo, o ejemplaridad de una persona y a las órdenes de ella emanadas." Es la autoridad que proviene de la influencia del líder, de su *carisma*, característica inherente a su persona y que, por lo tanto, no puede ser delegada ni heredada. Un ejemplo de individuos que detentan tal tipo de autoridad son los grandes líderes políticos (como Perón, Mao, Castro, De Gaulle, Roosevelt, Kennedy, Churchill, etc.) o empresariales (como Henry Ford, Bill Gates, etc.). Por otra parte, es cierto que la dirección de ciertas organizaciones está basada en una especie de poder carismático "heredado", pero el líder que la ejerce (por ejemplo, el Papa o el Dalai Lama) es elegido precisamente por personificar cualidades ejemplares. Además, Weber señala que el "principio carismático de legitimidad interpretado según su sentido originario de modo autoritario, puede ser reinterpretado de forma antiautoritaria, pues la validez de hecho de la autoridad carismática descansa en realidad por *completo* sobre el reconocimiento [de los seguidores]"[6]
- **De carácter racional.** Descansa en la creencia en la legalidad de las órdenes emitidas y de los derechos de mando de quienes ejercen la autoridad en función de los referidos preceptos legales. La *autoridad racional legal* está constituida por las leyes promulgadas y reglamentadas libremente mediante procedimientos formales considerados correctos. Tal como puede verse en los Estados modernos, los gobernantes son elegidos y se manejan con un modelo tipo burocrático, con reglas y leyes ya predeterminadas. En el ámbito organizacional este modelo se aprecia en las empresas que se rigen de acuerdo con una serie de estatutos fundamentados en el acatamiento de las reglas.

Como un corolario de las formas no autoritarias de representación formuladas por Weber, es posible clasificar las organizaciones en función de:[7]

a) **El rol formal de poder.** Es decir, el tipo de dominación racional legal que se encuentra formalizado en la estructura organizacional, de acuerdo con las normas previstas para su sanción y modificación. Es el poder vinculado a la posición, al cargo, al papel que se desempeña en la estratificación organizacional, a la jerarquía que se ocupa en la cadena de mandos, independientemente de la persona que ocupe el cargo.
b) **El ocupante del rol de poder.** En este caso se trata del *poder personal*, que radica en las cualidades del individuo independientemente del puesto que ocupe

[5] Ídem, III-1, "Tipos de dominación. Las formas de legitimidad", p. 170 y ss.

[6] Ídem, III-7.14, "La transformación antiautoritaria del carisma", p. 214.

[7] Krieger, M. J., "La transformación antiautoritaria del carisma", tesis de licenciatura por la Universidad del Salvador (Argentina, 1969), dirigida por el Dr. Natalio Botana, de quien se toman las categorías que elaborara para su tesis doctoral de la Universidad de Lovaina acerca de la legitimidad.

(este tipo de autoridad puede dar lugar a la influencia o al liderazgo, como se verá más adelante).

Si las relaciones de poder se basan en un continuo entre consenso y coerción, no cabe duda de que la legitimidad está más cerca del primer extremo que del segundo. En consecuencia, extrapolando la clasificación anterior, podemos afirmar que el consenso o legitimidad se otorga a dos aspectos presentes en las sociedades o en las organizaciones:

- **Al rol formal de poder.** Si estamos en un *país*, será de su constitución política y de sus órganos derivados de donde emane el poder, las formas de cambiarlo y las reglas de sucesión por las cuales los gobernantes acceden a él, a las formas de limitarlo y, en fin, a las relaciones que habrán de establecerse entre gobernantes y gobernados. En el caso de una *organización*, todo lo relacionado con el poder estará reflejado en sus estatutos, en las reglas de membresía y participación, y en los métodos de elegir y ser elegidos. Este orden también está legitimado como forma derivada del orden social establecido. Por ejemplo, las organizaciones derivadas del derecho de propiedad en una sociedad capitalista y sus correlatos, derecho civil, comercial, penal; leyes de sociedades anónimas, de responsabilidad limitada, cooperativas, etcétera.
- **Al ocupante del rol de poder.** Esto hace referencia a las cualidades del gobernante en una sociedad, a cómo ejerce el poder, cómo satisface el bien común y el bienestar general, la equidad, la justicia, si es buen gobernante, si es honrado, etc. En el caso de una organización, se refiere a si el liderazgo con que se ejercen los roles de autoridad es eficaz, efectivo, justo, motivador, etcétera.

De aquí podemos deducir tres tipos de legitimidad (una plena y dos parciales), y una de ilegitimidad.

| Tipo de legitimidad (los gobernados otorgan consenso) | 1) Legitimidad plena | 2) Legitimidad parcial | 3) Legitimidad parcial | 4) Ilegitimidad |
|---|---|---|---|---|
| a) Al rol de poder tal cual ha sido estructurado | X | X | – | – |
| b) Al ocupante del rol de poder | X | – | X | – |

En el primer caso, si se trata de un país estaremos en presencia de una democracia estable donde se respetan las reglas de sucesión; si se trata de una organización, ésta será gobernable y podrá hacer frente a los desafíos del entorno con la fuerza cooperativa de todos sus miembros.

En el segundo caso, si se trata de un país la gente no creerá ya en la eficacia del gobernante, pero producirá la sucesión de acuerdo con las normas previstas en la constitución. Del mismo modo, las organizaciones tenderán a cambiar su CEO, su líder o su cúpula gobernante.

El tercer caso es el de las revoluciones que logran institucionalizarse y sobrevivir al líder. Según Weber, ésta es la transformación antiautoritaria del carisma. En el caso de una organización, sería aquella que sobrevive a su fundador basándose en las reglas y valores creados por él.

El cuarto caso es el de regímenes basados exclusivamente en la fuerza, como las distintas dictaduras militares que se han instaurado en América Latina en diferentes momentos de su historia. En el caso de las organizaciones, se trata de todas aquellas que de manera cotidiana desaparecen por desavenencias de sus miembros y falta de acuerdo acerca de las reglas que los llevarían a permanecer en ellas. La falta de confianza las lleva a la quiebra o la extinción.

En este punto cabe hacer la distinción entre legitimidad y legalidad. Legítimo es lo consensuado; legal es aquello que se ajusta a normas, al derecho. Cierto sistema de poder podría ser legal, pero no legítimo. De hecho, la legalidad misma puede ser legítima o ilegí-

tima, según el consenso que logre entre quienes sustentan un sistema determinado. Ninguna legalidad puede transitar largos periodos de cuestionamiento, pues se tornará ilegítima y será cambiada por otra considerada más legítima por quienes le dan respaldo al sistema.

En todas las dimensiones de poder antes analizadas se puede actuar con mayor o menor cuota de consenso o coacción en el continuo analizado al comienzo del capítulo y, por lo tanto, con mayor o menor grado de legitimidad.

La *coacción* está dada por la capacidad de sancionar que tiene el que manda sobre el que obedece, ya sea en acto o en poder; "B" actuará según los deseos de "A" por el sólo hecho de la posibilidad de ser sancionado, no sin que "A" tenga que llegar a la sanción en el caso particular, pues "B" puede basarse en otras experiencias por él observadas o, por sanciones que le fueron aplicadas en el pasado.

El *consenso* está dado, como se vio al comienzo de este capítulo, por el grado de legitimidad otorgado a las reglas que sustentan la capacidad de ejercer poder de "A", o por la legitimidad personal de su ejercicio por parte de "A" (cómo fue electo, con qué grado de ecuanimidad ejerce su poder, etc.). Asimismo, "B" le otorga legitimidad a "A" cuando reconoce su derecho a ejercer una acción sobre él. La noción de legitimidad implica cierto código (cultura, valores, normas) aceptado por el individuo, en virtud del cual el agente externo puede afirmar su poder. Este código puede basarse en los valores culturales, en ideologías, en la común entidad lingüística de la acción comunicativa orientada al consenso (Habermas), en la aceptación del rol de poder que "A" detenta, en las cualidades de "A", en el modo en que ejercita su papel, etcétera.

Las dimensiones estructural y personal de poder en las organizaciones se complementan a través de la influencia y la búsqueda de consenso.

## Las dimensiones estructurales y personales del poder en las organizaciones

Caractericemos ahora las dos dimensiones de las relaciones de poder en las organizaciones, mismas que derivan de las definiciones adoptadas antes: la *estructural*, basada en la posición, el cargo y el rol de poder. Amitai Etzioni se refería a esta dimensión como "poder de posición", y la distinguía del poder personal, que está basado en la influencia del individuo, es decir, en la forma en que es ejercido por el ocupante del rol de poder, incluido su estilo de liderazgo. Veamos estas dimensiones con más detalle.

### *Dimensión estructural del poder (poder por posición)*

Deriva de la estructuración del rol de poder: amplitud, alcance, facultades, formas de elección o selección, reglas de sucesión o sustitución. Cuando se crea una nueva organización y se establecen sus estatutos y organigrama, desarrollando los objetivos, alcances y competencias de cada función, se están estructurando los roles de poder, independientemente de quién o quiénes habrán de ser sus ocupantes en el futuro. La dimensión estructural del poder nos lleva a analizar su legitimidad en términos de si la estructuración del rol es la adecuada, de si las competencias y el alcance son correctos, y de si las reglas de elección, selección, sucesión o reemplazo son las convenientes. Estos cuestionamientos llevarán siempre a una reforma normativa y estructural, así como a modificar el alcance y competencia de los roles de poder para hacer más eficiente o gobernable la organización.

El poder por posición es la medida en que los superiores del cargo en cuestión están dispuestos a delegar poder y responsabilidades en él. Desde esta perspectiva, puede ser:

1. **Burocrático.** Esto ocurre cuando alguien ejerce el rol de poder sustentándose sólo en las competencias delegadas por las normas y la especificación del rol, sin agregarle valor o competencias personales. En la concepción de Crozier y Friedberg, este ejercicio de se basa en la utilización de las reglas de la organización.
2. **Delegado.** Se da cuando el poder está basado en normas, competencias y facultades cedidas por un tercero, por lo general superior, que también puede poseer autoridad o ser líder. La autoridad se delega cuando un superior da libertad para

tomar decisiones a un subordinado. El proceso de delegación implica: a) determinar los resultados esperados de un puesto; b) asignar tareas al puesto; c) delegar facultades para cumplir estas tareas; y d) responsabilizar a la persona que ocupa ese puesto por el cumplimiento de las tareas. Una de las características de la delegación es la revocabilidad, pues tanto las competencias formales derivadas del rol de poder como la legitimidad son del otorgante.

3. **Basado en el empoderamiento.** En términos amplios, el empoderamiento (o *empowerment*) es un proceso que pretende la construcción, desarrollo e incremento de la expansión del poder de la organización a través de la cooperación, participación y trabajo conjunto. Significa "facultar" a los empleados, es decir, liberar su conocimiento y energía para que compartan información y tomen decisiones eficaces en equipo, con el propósito de mejorar de manera continua la organización. Así pues, se trata de facultar, autorizar y habilitar a los trabajadores para que en realidad puedan desarrollar su potencial en el trabajo.

## *Dimensión personal del poder*

Deriva del ejercicio del rol por parte del ocupante circunstancial y, por lo tanto, puede presentar diversas características, a saber:

1. **Autoridad competente.** Se refiere a las competencias personales del ocupante del rol de poder, a sus conocimientos, habilidades, actitudes, aptitudes y valores (capacidad, originalidad, juicio, responsabilidad, justicia, ecuanimidad, reciprocidad, sociabilidad, honestidad, cooperación, adaptabilidad, flexibilidad, buen carácter, etc.). Son precisamente estos ingredientes personales los que otorgan autoridad y suelen legitimar al ocupante del rol en su ejercicio; de manera más específica, son determinantes:
   a) **Su poder de competencia.** "Y" ejerce poder sobre "X" en función de sus conocimientos y el reconocimiento de los mismos por este último; en este sentido, la credibilidad de "Y" a los ojos de "X" también tiene mucha importancia, pero esta vez se basa en las capacidades técnicas de aquel para resolver los problemas de "X" (French y Raven).
   b) **Su poder de recompensa.** Es preciso que "X" pueda percibir con claridad que "Y" es capaz de recompensarle después de haber observado la conformidad de su comportamiento o de sus actos. "Y" tiene que ser creíble en cuanto agente gratificador (French y Raven).
2. **Influencia.** Es la fuerza potencial de una persona que, en un momento determinado, puede dar a las actitudes y los comportamientos de uno o más individuos la dirección que desee. Este ascendiente resulta particularmente importante en el caso de quienes detentan influencia sobre personas con poder o que ocupan un rol de poder significativo (por ejemplo, los líderes de una organización).

"A" influye en "B" en la medida en que consigue que "B" haga algo que en otro caso no haría. Es una relación de influencia entre las dos partes. La influencia es, pues, una relación entre individuos, grupos, equipos, asociaciones y organizaciones. Esta definición incluye también, desde luego, los ejemplos en que el actor "A" induce al actor "B" a que continúe haciendo algo que está haciendo en la actualidad y que dejaría de hacer a si no fuera por la incitación (influencia) de "A" (Robert Dahl).

En todas las relaciones de poder antes examinadas existe influencia, pero ésta se halla presente en muchas otras situaciones. Por otro lado, es posible determinar la existencia de una influencia y su dirección, es decir, quién influencia a quién. A menudo no es suficiente conocer simplemente que algunos actores influencian a otros.

## Los recursos de poder y su utilización

Las razones por las cuales algunos individuos o grupos adquieren mayor poder que otros en determinados ámbitos o decisiones pueden reducirse a las tres siguientes:

1. **Las fuentes (recursos) de poder.** Algunos actores tienen a su disposición más recursos de poder que otros.
2. **El uso de los recursos de poder.** Dados los recursos de poder que tienen a su disposición, algunos actores los usan más que otros para realizar sus objetivos.
3. **Habilidad en el uso de los recursos de poder.** Dados los recursos de poder que tienen a su disposición, algunos actores los utilizan de manera más hábil o eficaz que otros.

## *Las fuentes (recursos) de poder*

Las principales fuentes de poder en las organizaciones tienen que ver con el control de ciertos recursos:

1. **La coacción y la fuerza.** Dan lugar a un poder autoritario.
2. **El consenso.** Otorga un poder legitimado.
3. **Los recursos económicos.** Dan un poder utilitario mediante el usufructo de la propiedad, el dinero etcétera.
4. **Normas grupales.** Generan un poder referencial mediante su utilización en términos de la pertenencia del grupo, del estatus, de las recompensas de valor intrínseco que se ofrecen, etcétera.
5. **Medios simbólicos.** Dan un poder ideológico. Quien lo detenta suele ser el ideólogo del grupo o de la organización, una especie de "gurú".
6. **Habilidades técnicas (o *poder del experto*).** Éste es el único recurso de poder capaz de controlar incertidumbres cruciales para la organización; un buen ejemplo sería el poder que detenta el jefe de mantenimiento de una empresa de manufactura al ser el único capaz de controlar las averías de las máquinas. Los autores clasifican en dicha categoría el poder nacido de una "especialización funcional difícilmente reemplazable". En el límite, toda persona en el seno de una organización posee un mínimo de "pericia" de la que se sirve para negociar. Para ello le basta aprovechar la dificultad que habría si se quisiera substituirla (costo de la búsqueda, de entrenar y poner al corriente al nuevo empleado, etcétera).
7. **Cuerpo de conocimientos.** Se refiere al poder que da cierto conjunto de conocimientos científicos o profesionales por tener gran importancia para la organización. Tiene que ver con el dominio de una tecnología, de un cuerpo de conocimientos científico-tecnológicos o profesionales específicos, imprescindibles para la organización.
8. **Prerrogativas legales.** Es el poder derivado de una norma de cumplimiento obligatorio so pena de sanción; puede tratarse de regulaciones derivadas de la legislación nacional (normas contables, medioambientales, actuariales, jurídicas etc.), o de la reglamentación interna de la organización. La misma regla puede convertirse en fuente de incertidumbre, o ser utilizada por los subordinados con fines de protección.
9. **Estratificación organizacional.** Este recurso de poder es producto de la variedad y fragmentación de las tareas; de la jerarquía de roles y niveles de estatus en la organización (obreros de "cuello blanco" y empleados de "cuello azul" y, más recientemente, trabajadores informáticos y no informáticos); de género; de la posición sindical que se ocupe (delegado o sindicalizado), e incluso del llamado *poder residual* (Crozier) que guarda un operario respecto del esfuerzo y tiempo que invierte en una tarea (aun teniendo metas, puede apurarse y luego parar y fumarse un cigarrillo).
10. **Relaciones entre organización y entorno.** Las relaciones de la organización con el entorno suscitan siempre fuentes de incertidumbre. Los actores que disponen de una red de relaciones en el exterior de la organización son susceptibles de ejercer control en ellas, por lo menos de manera parcial. Algunos ejemplos son el distribuidor (situado en el nodo de las relaciones entre dos sistemas, el

de la organización y el de los clientes); el gerente financiero (situado entre las necesidades de financiamiento de la organización y las fuentes de crédito); el gerente de compras (situado entre el proveedor y la organización, gestionando la incertidumbre de contar con los insumos en calidad, tiempo, forma y al costo adecuado); el gerente de personal (situado entre la oferta de personas calificadas en la sociedad, y la propia organización, regulando el ingreso y permanencia de dichos recursos). Esta dependencia de los roles y funciones de la organización puede verificarse empíricamente si se toman series históricas de remuneraciones de diversas posiciones gerenciales en las organizaciones, y series de incorporación o despidos de empleados; se observará que cada una de ellas coincide con la mayor o menor dependencia que tiene la organización de dichos recursos. Que se remunere más una posición gerencial o que a un área determinada se la dote de más personal, refleja la mayor o menor dependencia relativa de la organización respecto de dicho sector en un momento histórico específico, y por ende del poder relativo del mismo en relación con las demás áreas de la organización. Como ejercicio práctico, concurra a un diario y examine una serie histórica larga (de cinco a diez años) de demanda o remuneración de las posiciones gerenciales y de toma de personal en avisos clasificados; observe cómo varían según las condiciones del contexto. Notará que en etapas de desabastecimiento de insumos se demandan gerentes de compras y personal, y que esas posiciones son mejor remuneradas. En etapas de especulación financiera ocurre igual con el área de finanzas; en etapas de recesión se valoran más las funciones de ventas o marketing; en momentos de conflictos laborales el área de personal; en fases de crecimiento se revalora la producción, etcétera.

11. **Conocimiento, manejo y dominio de información clave.** Para la actividad de la organización o de ciertos grupos, áreas o sectores de la misma, o con el propósito de dominar o fungir como guardia de nodos de comunicación organizacional.
12. **La influencia pura.** Consiste simplemente en tener acceso a aquellos agentes que disfrutan de alguna de las otras fuentes. Por ejemplo, asesores o amigos de funcionarios de gobierno y de los altos ejecutivos, detentan poder en virtud del acceso que tienen a quienes cuentan con prerrogativas legales para ejercerlo. Algunas veces el acceso al poder es resultado del intercambio de favores. En este caso el poder no procede de la dependencia, sino de la reciprocidad.

## *Uso de los recursos de poder*

Quien ejerce el rol de poder no sólo debe contar con recursos a su disposición, sino tener voluntad de usarlos. Es posible que una persona tenga facultades en una organización, pero si se autoinhibe en su uso, es como si no los tuviera. No siempre un participante en una relación de poder está dispuesto a poner todos sus recursos en juego; esto dependerá de su personalidad, de su cálculo de costos y beneficios, o de otras consideraciones personales, grupales, de estrategia o táctica que lo motiven o inhiban a utilizarlos.

## *Habilidad en el uso de los recursos de poder*

El que pretende ejercer un rol de poder no sólo debe disponer de algunas fuentes de poder y dedicar sus energías a aprovecharlas, sino que debe hacerlo de manera inteligente, con habilidad política y efectividad.

De este modo, puede afirmarse que el poder emana de sus fuentes, pero va acompañando de la habilidad para aprovecharlo. Su ejercicio es cotidiano; se gana con el éxito y el buen ejercicio del mismo, y se pierde con el fracaso y el uso incorrecto. Una muestra de lo anterior es la evolución y fluctuación del grado de consenso que tienen los gobernantes. Lo mismo ocurre en las organizaciones. Podría decirse que la habilidad en el ejercicio es un recurso de poder más.

Ya se ha señalado que el mando que no genera la obediencia necesaria es puramente virtual.[8] La relación que se establece entre quien ejerce el poder y sobre quien o quienes se lo ejerce (relación de mando-obediencia) sólo es efectiva si existe la segunda, pues el mando sin obediencia es puramente virtual. Para motivos prácticos, el poder no ejercido es inexistente. Dar directivas significa verificar su cumplimiento. Muchas veces se cree que el mero hecho de sancionar una ley o promulgar una reglamentación es suficiente para preservar un derecho. Nada más lejos de la realidad; por ejemplo, sancionar una ordenanza de protección al medio ambiente sirve de bien poco si no se reglamenta, se verifica su cumplimiento, se arbitran los mecanismos de control y se dota de recursos para que éstos sean operativos.

## LA CONSTELACIÓN DE PODER EN LAS ORGANIZACIONES

Tomando prestados conceptos propios de la ciencia política, la *constelación de poder de las organizaciones*[9] podría caracterizarse como el conjunto de empresas que se hallan en la órbita de la organización focal y que tienen relaciones de poder o influencia sobre ella. La órbita es fuente de insumos y destino comercial para la organización, pues en ella se ubican sus proveedores, distribuidores y clientes; en la órbita se encuentra, además, su competencia. Esta órbita se mueve en torno a la organización como si fuera una constelación de satélites, constituida por otras organizaciones y personas que compiten, se alían, cooperan o tienen relaciones de conflicto con ella, la condicionan e influencian. Ésta es la constelación de poder externo de la organización (vea también el capítulo 3, Las organizaciones en su relación social).

### La constelación de poder de la organización en relación con su entorno

El poder de la constelación reside en su capacidad de condicionar el desenvolvimiento de la organización para alcanzar sus objetivos estratégicos. Los factores que permiten dicho condicionamiento varían según el tipo de organización, aunque es posible mencionar los siguientes a modo de ejemplo.

1. Los *asociados*, otras organizaciones socias o asociadas con una finalidad común, pero que no hayan perdido su individualidad.
2. Los *proveedores* de insumos tecnológicos, financieros, de recursos humanos, de materia prima para la manufactura, etcétera.
3. Los *clientes* que compran sus productos o servicios. A éstos podemos dividirlos en cinco clases: 1) distribuidores minoristas; 2) clientes cautivos (sobre todo de servicios monopólicos); 3) clientes semicautivos; 4) segmentos poblacionales (por grupos demográficos); y 5) público en general.
4. El *sindicato* al que está afiliado el personal; como organización, éste se encuentra en la constelación de poder externa y, al mismo tiempo, como comisión interna se halla también en el seno de la organización.
5. Los *competidores*, abarcando incluso organizaciones localizadas fuera del contexto nacional (regional-global).
   - En el caso de empresas, a veces se coaligan frente a un tercero para fijar precios, participar en una licitación o hacer frente a *dumping* (venta de activos por debajo de los precios del mercado) externo, etcétera.
   - Si se trata de una repartición pública, las demás organizaciones públicas.
   - Si se trata de una ONG, las demás instancias del mismo tipo que compiten por un público beneficiario común o por iguales donantes o fuentes de recursos.

[8] Freund, J., *La esencia de lo político*, op. cit.

[9] Robert Dahl denomina constelación de poder a los actores de poder en un sistema político (Partidos, sindicatos, organizaciones empresariales, organizaciones comunitarias; etcétera).

6. Las *asociaciones de primero, segundo y tercer grados*, de las cuales la organización es miembro: cámaras, colegios, consejos, etcétera.
7. Los *organismos públicos*, nacionales, estatales, municipales (ejecutivos o legislativos); organismos que fijan políticas sobre el área o sector y/o regulan la actividad: entes reguladores, colegios profesionales, etc.; organismos comerciales internacionales (OMC).
8. La *justicia,* que dictamina acerca de lo lícito e ilícito, aplica las normas, atiende los conflictos entre actores sociales, etcétera.
9. Los *líderes de la opinión pública*, medios de comunicación y grupos con intereses especiales, como los movimientos conservacionistas, ambientalistas, ONG, instituciones locales.

## La constelación interna de poder

Se ubica también en la órbita de la organización, y está compuesta por las instancias que detentan poder dentro de la misma, y tienen capacidad para influir en su actividad.

1. Los *propietarios, accionistas, socios y miembros de cooperativas*, según el tipo de organización de que se trate. Son los dueños de las mismas y por lo general de su capital (en su posición de *stakeholders*, o accionistas). Su poder está en el dominio de la propiedad o de la voluntad de los asociados.
2. La *presidencia*, el *CEO* (*Chief Executive Officer*), los miembros de su consejo o directorio. Su poder estriba en que son nominados por el primer grupo para ejercer la conducción de la organización. (En las organizaciones de tipo empresarial, los propietarios o el titular del grupo accionista mayoritario suelen asumir también el cargo de presidentes.)
3. La *gerencia general* y *las gerencias de línea*. Ejercen un poder delegado por el nivel inmediato superior, y suelen agregarle valor por su experticia, su competencia y capacidad técnica. Deben hacer frente a las turbulencias del contexto, y su poder aumenta o disminuye cuando varían las contingencias del entorno externo (inflación, desabastecimiento, recesión, fuerte aumento de la demanda, incremento de la competencia, globalización, integración regional, huelgas, etc.), por el grado de discrecionalidad de sus conocimientos (innovación, lanzamiento de productos, marketing), o debido a la importancia de las funciones que realizan (aprendizaje y gestión de los recursos humanos, por ejemplo).
4. Los *jefes de área, coordinadores, supervisores* y demás equipos que integran tanto los niveles operativos como los administrativos o los de asistencia. Su poder estriba en la dependencia que la organización tiene de ellos para lograr sus metas.
5. Los *profesionales, técnicos* y *operarios* que integran las áreas, grupos o equipos (quienes accionan la maquinaria o la informática en una industria, los médicos y enfermeras en un hospital, los docentes en una universidad, los jugadores en un club de fútbol). Su poder deviene de que permiten la transformación de los insumos en productos y servicios gracias a que dominan técnicas, conocimientos o habilidades clave; sin su cooperación la organización dejaría de funcionar.
6. El *personal de asistencia*, conformado por las personas que proporcionan ayuda a los profesionales, técnicos y operarios, y al resto de la organización. Su poder, aparentemente ínfimo, a veces se incrementa debido a que su labor se torna imprescindible. Tal es el caso –por ejemplo– de la secretaria o asistente del gerente, que si no entrega una licitación a tiempo malogra el esfuerzo realizado durante meses por otros actores de la compañía.
7. Las *comisiones internas gremiales*, que discuten condiciones económicas y a veces también buscan influir sobre las decisiones y acciones de la organización. Su poder deviene de su fuerza gremial en el sector, que suele convertirse en un aspecto crítico de la negociación interna. (En este sentido, las asociaciones profesionales se consideran actores externos con influencia a pesar de que representan a personas que son agentes internos; por ello los hemos incluido en los dos ámbitos.)

Los actores entablan entre sí relaciones de poder cuyo propósito es controlar zonas adecuadas de incertidumbre, definidas por las exigencias de la organización. Esto implica que son capaces de utilizar los recursos y las oportunidades que les ofrece una situación determinada para lograr objetivos de poder personales y organizacionales.

En resumen, el poder es una relación de intercambio y negociación entre dos o más actores interdependientes que tienen necesidades recíprocas en función de realizar los objetivos personales y organizacionales. Se trata de una relación de fuerza y negociación, de la que uno puede sacar más ventaja que el otro. La organización y las estructuras económicas, sociales y técnicas existentes en su órbita, definen las actividades y las relaciones de los actores.

## El comportamiento político en las organizaciones

Las *políticas organizacionales* son las actividades que los integrantes de la organización llevan a cabo para adquirir, incrementar y utilizar el poder y otros recursos con el propósito de obtener ciertos resultados en una situación de incertidumbre o desacuerdo.

Kaufmann[10] señala, citando a Robert Miles y Carrie Leana:

"…el comportamiento político se produce en las organizaciones básicamente por cinco razones: metas ambiguas, recursos escasos, tecnología y entorno, decisiones no programadas y cambios organizativos. De una manera general, las metas organizativas suelen ser ambiguas. Las organizaciones a menudo adoptan objetivos tales como 'incrementar la presencia en mercados nuevos' o 'incrementar la participación en los mismos'. La ambigüedad de tales metas proporciona una oportunidad para el comportamiento político en la organización porque los miembros de la misma podrían visualizar una amplia gama de comportamientos como una contribución potencial para el logro de las metas fijadas. En realidad, gran parte de estas conductas puede estar orientada para que las personas implicadas en esas acciones obtengan sus beneficios.

"Siempre que los recursos sean escasos, algunas personas no obtendrán todo lo que desean o necesitan, y pueden comprometerse así en un comportamiento político como estrategia para incrementar sus beneficios. La influencia del poder político parece derivar entonces de la incertidumbre que aparece asociada a la utilización de nuevas tecnologías y a la influencia de entornos dinámicos y complejos".

Estas incertidumbres favorecen la utilización del comportamiento político, dado que en un entorno dinámico y complejo resulta imperativo que las organizaciones estén en condiciones de responder a los cambios.

El comportamiento político también puede surgir cuando es necesario tomar decisiones no programadas. La toma de decisiones en situaciones imprevistas implica condiciones ambiguas, poco definidas, que dan amplia cabida a las maniobras políticas.

Existen diversas técnicas en la práctica del comportamiento político. Una de las más usuales consiste en controlar la mayor cantidad de información posible. Cuanto más crítica sea la información y menos sean las personas que la conozcan, mayor será el poder de quien la posea.

Otras personas controlan las líneas de comunicación, particularmente para fiscalizar el acceso de entes ajenos a la organización; las secretarias, por dar un ejemplo, son capaces de controlar el acceso hacia sus jefes: pueden hacer pasar a los visitantes, decirles que se marchen, o posponer el encuentro. La gente que ocupa puestos en donde las líneas de comunicación pueden ser controladas tiene la oportunidad de utilizar ese tipo de comportamiento político con bastante efectividad.

En contraste, la comunicación abierta, transparente, puede constituir una técnica muy efectiva para contrarrestar el impacto del comportamiento político disfuncional, reduciendo las situaciones de incertidumbre que facilitan su aparición.

## El poder y el proceso de toma de decisiones

En las teorías que pretenden explicar el proceso de toma de decisiones, se presupone que la política que se adopte con este fin es resultado de la elección realizada por una o varias

[10] Kaufmann, A., *El poder de las organizaciones,* ESIC Editorial, Universidad Alcalá de Henares, 1993.

personas que asumen la responsabilidad correspondiente. Por otro lado, la elección que se tome estará determinada por la situación relativa de poder, influencia y liderazgo en la que se encuentren dichos individuos. (Para conocer más información respecto del proceso de toma de decisiones, lea el capítulo 16).

## POLÍTICA Y GOBERNABILIDAD DE LAS ORGANIZACIONES

El poder es dinámico y, una vez puesto en acción, desarrolla los procesos políticos en las sociedades y en las organizaciones, contando con la participación de los actores que integran la constelación de poder previamente analizada. Por ello toda actividad de la conducción organizacional, todo planeamiento estratégico, debe tener en cuenta los actores que intervienen en ella, su visión e intereses, así como analizar si representan fuerzas propias, amigas, aliadas, contrincantes, opositoras o antagónicas. Ello dará el mapa de las relaciones de poder, y permitirá establecer la viabilidad de las políticas organizacionales. En este sentido, *gobernabilidad* es construcción de alianzas, desarrollo de intereses y visiones compartidas. Si no se cuenta con la masa crítica de poder para llevar a cabo una política organizacional, interna o externa, se deberá negociar y desarrollar una política de acuerdos y alianzas.

Ahora nos ocuparemos de la dinámica del poder y de la gobernabilidad de las organizaciones, que mucho tiene que ver con las dimensiones de legitimidad que se analizaron antes, y también con el uso que se hace de las diversas fuentes de poder y con la habilidad que se ejerce.

### Las coaliciones de poder

Respecto de las relaciones de poder de la organización y su entorno, Mintzberg[11] establece tres categorías:

1. *La coalición externa dominada.* En este caso un único agente externo con influencia (o un cierto número de ellos que cooperan entre sí) domina la coalición externa y, por lo tanto, controla la coalición interna.
2. *La coalición externa dividida.* Una cantidad limitada de agentes externos se divide el poder en la coalición externa, lo cual tiende a politizar la coalición interna.
3. *La coalición externa pasiva.* El número de agentes externos con influencia es tan alto –y, en consecuencia, su poder es tan disperso–, que la coalición externa se ve impotente para ejercer poder alguno, lo cual la lleva a adoptar una actitud pasiva. En tales circunstancias, todo el poder pasa a la coalición interna, en la que tiende a concentrarse de varias maneras posibles.

De la categorización anterior Mintzberg deriva seis configuraciones de poder[12] en las relaciones entre coalición externa e interna; a nuestro juicio, esta clasificación es muy determinista y no permite visualizar lo multifacético de las relaciones que se dan en una constelación de poder. De ahí que prefiramos acercarnos más a una noción de *juego entre actores de poder*, mucho más propia de las relaciones políticas que se plantean entre participantes internos y externos, y que conlleva la idea de gobernabilidad.

### La gobernabilidad

El gobierno representa la función integradora de las organizaciones. La gobernabilidad hace referencia al consenso y legitimidad de las mismas, teniendo en cuenta que:

[11] Mintzberg, H. *El poder en la organización*, Ariel, Barcelona, 1992.

[12] Todos los tipos de coalición tienen una combinación "natural" con otra y, en consecuencia, tratarán de originarla; las parejas determinadas así, según el autor, son: 1) una coalición externa (CE) con una coalición interna (CI) burocrática; 2) una CE dividida con una CI politizada; 3) una CI politizada con una CE dividida; 4) una CI personalizada con una CE pasiva; 5) una CI ideológica con una CE pasiva; y 6) una CI profesional con una CE pasiva. Mintzberg señala, al final, que una CI burocrática tiene una combinación más natural con una CE pasiva.

- Son coaliciones de varios individuos y grupos de interés.
- Entre miembros de una coalición existen diferencias perdurables en cuanto a valores, convicciones, información, intereses y percepciones de la realidad.
- Las decisiones más importantes son las relacionadas con la adjudicación de recursos escasos: quién recibe qué.
- Los recursos escasos y las diferencias perdurables otorgan al conflicto un papel central en la dinámica de las organizaciones, y convierten al poder en el recurso más importante.
- Los objetivos y decisiones surgen del regateo, la negociación y las maniobras para ganar posiciones entre las diferentes partes interesadas.
- El gobierno de las organizaciones debe lograr sintonía con su entorno (proveedores, clientes, sindicatos, poderes públicos reguladores de las actividades, etcétera).

En resumen, la gobernabilidad tiene que ver con la formación de consensos internos y legitimidad externa, sin la cual la organización no podrá sobrevivir en un contexto cada vez más competitivo.

La gobernabilidad se basa en un ejercicio del poder, la autoridad, el liderazgo y la influencia, como ingredientes que posibilitan a la organización el logro de sus objetivos estratégicos. Todo lo anterior tiene que ver con cómo se plantean y estructuran las coaliciones e influencias externas e internas, y cuál es la interdependencia que se establece entre ellas.

Como los contextos suelen ser muy cambiantes, la gobernabilidad es un equilibrio de factores que permite la conducción de la organización hacia sus objetivos estratégicos, haciendo y deshaciendo alianzas y coaliciones siempre, y a veces al mismo tiempo. Tomemos por ejemplo el caso de una empresa de construcción o una consultora; es posible que acuda asociada a otra empresa en una licitación, mientras que en otra –que se da quizás en forma simultánea– podría competir con la misma. Es precisamente esta inestabilidad la que provoca que la clasificación de Mintzberg sea incompleta, tanto desde el punto de vista explicativo como de la acción.

La noción de gobernabilidad plantea un equilibrio altamente inestable, donde todos los actores deben mantenerse en movimiento sin caerse. Las opciones no pueden categorizarse, pues las combinaciones posibles son infinitas y dependen de los recursos de poder disponibles en una constelación, del grado de uso o cantidad de poder que cada participante está dispuesto a poner en juego (en función de las pérdidas y ganancias probables), y de la habilidad que los actores despliegan en el juego.

La gobernabilidad ha de construirse; tal es el papel de la estrategia y la táctica en las relaciones de poder, y de la negociación y la búsqueda de consenso como práctica.

Lo estratégico comprende al conjunto; lo táctico es la ejecución de las partes. La conducción estratégica debe guardar la gobernabilidad de la organización en sus constelaciones externa e interna, y en función de sus objetivos estratégicos. Por su parte, las conducciones tácticas deben lograr el cumplimiento de las directivas estratégicas y de sus metas.

Las relaciones de poder son dinámicas y no suman cero; se gana o se pierde con su correcto o incorrecto ejercicio. Si se las ejerce bien se acumula poder por el consenso de los subordinados, comunidad, clientes, etc., y se crece en legitimidad; si se las ejerce mal se pierde apoyo y consenso. La gobernabilidad, por lo tanto, no sólo depende de la estrategia y de la táctica en el uso, sino también de lo correcto o incorrecto de su ejercicio.

Para obtener legitimidad y viabilidad en los objetivos, la construcción de consenso requiere la negociación y construcción de acuerdos y coincidencias mínimas, el establecimiento de reglas y valores compartidos, y la explicitación y negociación de intereses.

## Negociación

La *negociación* es una de las formas de construir consensos, resolver los conflictos y dotar de gobernabilidad a las organizaciones. Tal vez es el mecanismo menos traumático, pues parte del supuesto de que cada una de las partes cede algo y obtiene una recompensa a cambio; a partir de esta idea todos se sienten relativamente satisfechos con el resultado. La

alternativa es el uso del poder, la autoridad, la fuerza o el desarrollo del conflicto hasta la victoria de una de las partes, con el consiguiente desgaste que estas resoluciones presuponen.

"Negociar es una forma de obtener lo que se quiere de los otros. Es comunicación de ida y vuelta diseñada para lograr un acuerdo cuando uno o la otra parte tienen intereses en común u opuestos." Así definen la negociación Bruce Patton, Roger Fisher y William Ury.[13] Sin embargo, advierten, negociar no es una tarea sencilla. Se necesita creatividad, imaginación y un perfecto dominio de uno mismo, para lograr que el acuerdo final con la otra parte satisfaga nuestros intereses. Para desarrollarla, señalan, es importante tener objetivos claros, ser amistosos y persuasivos.

## De la acumulación y el control del poder

"El poder atrae el poder", decía Rousseau. Por ende, quien se encuentra en posiciones de poder tiende a buscar acumular más poder y a perpetuarse, y quien se encuentre perdiéndolo quizá continúe en esa tendencia, pues sus aliados se irán alejando de él. Por lo tanto, la gobernabilidad también plantea la necesidad del equilibrio de poderes.

## Gobernabilidad y equilibrio de poderes

Frente a la acumulación excesiva de poder existen distintos tipos de controles y equilibrios.

1. La división del poder. La normativa regula, limita, acota el poder en el espacio y el tiempo; tal es la razón de ser de la división en poderes del Estado, y la delimitación de competencias en los estatutos organizacionales (directorios, accionistas, presidente, etcétera).
2. Las reglas de elección, sucesión y duración de los mandatos.
3. Los controles: la justicia, los tribunales de ética, las auditorías independientes, etcétera.
4. El control sociológico: en una búsqueda de equilibrio, a un poder se le opone un contrapoder de signo contrario. Ejemplos de lo anterior serían el poder sindical en las relaciones obrero patronales, O el control de los pares en un equipo frente a la baja productividad de uno de sus miembros, que les llevaría a todos a perder el premio por cumplimiento de metas.
5. El control jerárquico, para relaciones de poder entre miembros y áreas de una organización.
6. El control social: audiencias públicas en el caso de servicios públicos o inversiones privadas que afecten a una comunidad; asambleas de usuarios, contribuyentes, el mercado, los clientes, etcétera.

Sólo el equilibrio de poderes permite garantizar el pluralismo y la democracia en la sociedad y en las organizaciones; además, facilita su gobernabilidad al permitir que se desarrollen coaliciones y fuerzas cooperativas. El autoritarismo, la dominación, los monismos o unicatos en materia de poder a la larga generan conflictos abiertos sobre el sistema, o llevan a su muerte por inadaptación a contextos plurales y turbulentos.

## Dependencia, contingencias críticas y poder

Tal como mencionamos antes, el poder puede provenir de diversas fuentes, pero a cierto nivel éstas giran alrededor de la dependencia. Cuando las personas, departamentos u organizaciones se vuelven dependientes de otros individuos, departamentos u organizaciones, pierden poder. De manera similar, los individuos, departamentos u organizaciones que pueden resolver problemas (contingencias críticas y estratégicas) para otros individuos, departamentos u organizaciones, ganan poder. La habilidad para crear dependencias,

[13] Fisher, R., Ury, W. y Patton, B. *Sí... ¡de acuerdo! Cómo negociar sin ceder*, Norma, Colombia, 1993; cf. también *¡Supere el no!*, de William Ury, Norma, Colombia, 1993.

solucionar contingencias críticas o estratégicas es uno de los determinantes más importantes del poder.[14]

Los sucesos no previstos pueden crear problemas en todas las organizaciones. Aquellas que manejen mejor la incertidumbre ganarán poder en las relaciones intraorganizacionales y socioeconómicas. A pesar de la afirmación anterior, la incertidumbre en sí misma no otorga poder; reducirla es lo que lo proporciona. Si las organizaciones asignan a sus diversas subunidades tareas de incertidumbre variable, las unidades que consigan sujetarla de manera más eficaz serán las que desarrollen mayor poder dentro de la organización.

Las actividades que conducen a reducir la incertidumbre son de tres tipos.

1. Las que la circunscriben mediante la *prevención*, esto es, a través del análisis de escenarios, de la planeación estratégica en las relaciones con el contexto o en el entorno interno, o de la creación de subunidades que trabajan para reducir la probabilidad de que llegue a presentarse alguna dificultad. Por ejemplo, la creación de un producto innovador para prevenir pérdidas en las ventas por la aparición de nuevos competidores es una técnica para atajar la incertidumbre.
2. Otra forma de lidiar con la incertidumbre es mediante la *información*. El uso del pronóstico es un ejemplo; la posesión anticipada de información sobre lo que puede llegar a producirse permite que una subunidad enfrente situaciones como la competencia, las huelgas, la escasez de materiales o los cambios en la demanda. Los departamentos de planificación que llevan a cabo estudios de previsión adquieren poder cuando sus pronósticos son acertados.
3. La *absorción del impacto* es el tercer tipo de manejo de la incertidumbre. Respecto del exterior, esto tiene que ver con asumir los cambios de la competencia y reconvertirse; en relación con el entorno interno, se trata de atajar la incertidumbre cuando ésta ataca la organización. Por ejemplo, un equipo puede tomar a su cargo un aspecto crítico de la organización en su conjunto, ganándose el respeto de los demás, lo cual se traduce en un mayor poder relativo para ese equipo.

## La contingencia y el poder estratégico en las organizaciones

El *análisis estratégico del poder* fue introducido hace unos quince años por Michel Crozier[15] y completado en 1977 por Erhard Friedberg.[16] Según este modelo, los actores entablan entre sí relaciones estratégicas de poder, controlando zonas de incertidumbre para la organización. Así, el juego estratégico de dos actores que se han hecho interdependientes por una relación de poder consistirá, para cada uno, en:

1. Salvaguardar su margen de libertad y mantener su comportamiento imprevisible,
2. Procurar "encerrar" al otro –por ejemplo, por medio de reglamentos– en un marco en que sus comportamientos sean previsibles y su margen de libertad reducido.

En tales condiciones, el control de contingencias –que permite a un actor convertir su comportamiento en imprevisible– constituirá una carta decisiva para orientar la relación de poder en provecho propio, pues al controlar una zona de incertidumbre el actor puede comerciar su buena voluntad, sin la cual ninguna organización, por racionalizada que sea, puede funcionar.

Thompson[17] retoma esta idea de contingencia formulando las siguientes hipótesis relacionadas:

- A mayores zonas de incertidumbre y contingencia para una organización, mayores bases de poder y mayor número de posiciones políticas en la organización.

[14] Hickson, D. J., Hinings, C. R., Lee, C.A., Shneck, R. S. y Pennings, J. M., "A strategic contingencies theory of intra-organizational power", en *Administrative Science Quaterly*, vol. 16, núm. 2 (enero 1971), pp. 216-229.

[15] Crozier, M., *El fenómeno burocrático*, Amorrortu, España, 1964.

[16] Crozier, M. y Friedberg, E., *L'acteur et le système*, Éditions du Seuil, París, 1977.

[17] Thompson, J., *Organizaciones en acción*, McGraw-Hill, Colombia, 1994.

- Cuanto más dinámico es el contexto y la tecnología, con mayor rapidez cambiante será el proceso político en cualquiera de las constelaciones (interna o externa) y mayores las posibilidades de alianzas y coaliciones, y de puestos con alto nivel de discrecionalidad y poder en la organización.

En su análisis, Mintzberg, Ahlstrand,y Lampel[18] señalan que la escuela de poder "caracteriza a la formación de estrategia como un abierto proceso de influencia, subrayando el uso del poder y la política para negociar estrategias favorables a intereses particulares", y agregan: "Las relaciones de poder rodean a las organizaciones; también pueden infundirse en ellas". En este sentido, los niveles externo e interno interactúan y se influyen entre sí; veamos cómo lo hacen.

- **Constelación de poder interna.** Es el juego de la política dentro de una organización; de manera específica en los procesos de gestión estratégicos, la creación de la estrategia es un proceso de negociación y concesiones entre individuos, grupos y coaliciones en conflicto dentro de la organización.
- **Constelación de poder externa.** Se refiere a las relaciones de poder entre una organización y su contexto. Las organizaciones deben tratar con proveedores, compradores, sindicatos, competidores, inversores, etc. En primer lugar, la estrategia consiste en manejar la demanda de estos protagonistas, y en segunda instancia, en utilizarlos de manera selectiva para beneficio de la organización mediante la formación de cadenas, estrategias colectivas, empresas conjuntas, alianzas estratégicas, etc. De esta manera la estrategia se convierte en un proceso conjunto.

Para Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, las premisas de la escuela de poder son:

- La creación de estrategia está moldeada por el poder y la política.
- La estrategia tiende a ser emergente: la creación de estrategia es la interacción entre intereses locales y coaliciones cambiantes. La organización promueve su propio bienestar mediante el control o la cooperación con otras organizaciones.
- La persuasión, el regateo, la negociación y la confrontación directa son algunas de las tácticas para llevar adelante la estrategia. De ellas surgen acuerdos de cooperación, cooptación, alianzas estratégicas, coaliciones, conflictos, desarrollo de redes, *joint ventures*, *outsourcing*, compras, fusiones y compras hostiles, entre otras posibilidades.

## Delegar, desconcentrar, facultar

La definición del término *empoderamiento* (*empowerment*) exige tomar en consideración los parámetros del poder: ¿cuál es la fuente del poder grupal?; ¿cuáles son los medios o instrumentos a través de los cuales se lo ejerce?; ¿cuál es la dosis de poder que se asigna a los equipos en el contexto de una organización?; ¿cuál es el rango o el alcance dentro del que puede ejercerse legítimamente ese poder?

Uno de los temas más controvertidos de la administración es el de facultar, empoderar o conceder poder al empleado. El tema es una extensión de la delegación, y sugiere que los gerentes pueden desconcentrar parte de su autoridad para distribuirla entre el personal a su cargo (nunca la delega, en última instancia). Facultar es otorgar poder.

En opinión de William J. Ransom, los resultados son "más fructíferos, cuando se alcanza más de lo que se puede imaginar. Uno gana más tiempo para los proyectos que sólo uno puede realizar. Los asociados harán mejor sus tareas y las operaciones funcionarán en calma [...] los trabajadores se vuelven más felices y capaces".

Por su parte, Oren Harari tiene una imagen un tanto distinta del empoderamiento; para él la meta *no es otorgar poder*, sino liberar. La liberación consiste en emancipar a la gente de las restricciones organizacionales que inhiben su disposición a ser creativa, activa y asumir responsabilidades.

[18] Mintzberg, H., Ahlstrand, B. y Lampel, J., *Safari a la estrategia*, Gránica, Argentina, 1999, pp. 296-297.

Para Tom Peters, sin embargo, es imposible conferir poder a los seres humanos; no se puede hacer poderoso a nadie. Lo que es posible es crear las condiciones en las que la gente se sentirá poderosa, las condiciones en las que decidirá crearse poder por sí misma.

Aunque al parecer contradictorias, puestas en su contexto estas opiniones sobre facultar son correctas. Si se piensa que delegar autoridad consiste en poner límites a la libertad de acción, la posición de Harari revela un valor: hay que dar a los empleados la libertad de tomar decisiones dentro de ciertas limitaciones prescritas, delegadas (la delegación siempre ha tenido límites, y eso es lo que la distingue de la abdicación). Pero, por el otro lado, si se considera que la autoridad consiste en impulsar ciertas políticas y ciertos lineamientos, el planteamiento de facultar adquiere otro significado: se delega la autoridad para realizar acciones concretas.

Tomando en cuenta ambas posturas, podríamos resumir que el empoderamiento implica "dejar que el individuo o el grupo corra con la pelota... pero siempre dentro de la cancha".

### El empoderamiento y la toma de decisiones

En general, se admite la existencia de cuatro estilos de toma de decisiones:

1. La toma *personal* de decisiones se aplica cuando el gerente tiene la experiencia y la información que necesita, mientras que los seguidores no poseen la capacidad, la disposición o la confianza para colaborar, o carecen de la información o la competencia necesarias. En cualquier caso, la toma personal de decisiones debe ir acompañada por la participación informativa, para que todos aquellos que estén relacionados con ella puedan comprenderla, interiorizarla y ejecutarla de manera correcta. No informar adecuadamente equivaldría a tomar decisiones autoritarias.
2. La toma *consultiva* de decisiones es posible cuando los seguidores poseen experiencia y conocimientos en la materia, y están dispuestos a participar. En este caso lo mejor es solicitar su punto de vista antes de tomar las decisiones. El método de consulta tiene dos beneficios inmediatos: el primero radica en que, al conseguir la colaboración de quienes tienen algunos conocimientos sobre el tema en cuestión, aumenta la probabilidad de que la decisión sea correcta; el segundo es que, al dar a los seguidores la oportunidad de contribuir, se refuerza su motivación y se les ayuda a identificarse mejor con las metas de la organización o del área.
3. La toma *participativa* de decisiones es un esfuerzo cooperativo (*co-decidir*) en el que el gerente y los seguidores trabajan juntos hasta alcanzar una decisión compartida.
4. Por último, la toma *delegativa* (empoderamiento, facultamiento, participación decisional) de decisiones se emplea con seguidores cuya preparación es elevada, y que tienen la experiencia y la información necesarias para llegar a la decisión o a la recomendación correctas.

Es importante recordar que, aunque se elija conceder a los demás algunos grados de participación en la toma de decisiones, la responsabilidad es sólo del responsable de la conducción de la organización o el grupo (la temática de toma de decisiones se amplía en el capítulo 16).

## DIAGNÓSTICO DE LAS RELACIONES DE PODER

### Fuentes e indicadores de poder organizacional

La posibilidad de determinar la cuantía de poder presente en las organizaciones resulta importante por diversas razones, entre ellas, porque constituye un dato significativo para quienes investigan sobre el tema, o para los que tienen que tomar decisiones o realizar intervenciones orientadas a implementar procesos de cambio.

Para medir el poder organizacional es importante, antes que nada, identificar cuáles son las unidades de análisis, y para ello resulta indispensable desarrollar estimaciones acerca del poder relativo de las distintas áreas de la organización. En este sentido, es preciso tomar en

consideración que las organizaciones se estratifican tanto por nivel de jerarquía, como por agrupamientos horizontales.

Por otro lado, las relaciones de poder, influencia y liderazgo son los elementos más importantes en el diagnóstico organizacional. Por obvias razones muchas veces no se solicita a los consultores que investiguen acerca de estas relaciones, pero son el trasfondo de muchos problemas organizacionales, y en casi todos los procesos de mejora es necesario diagnosticarlos puesto que los miembros de la organización pueden usar el poder para oponerse al cambio, o para favorecerlo.

A continuación pasaremos revista a algunos de los principales componentes de las relaciones de poder señalando, en ciertos casos, las preguntas que podrían facilitar su diagnóstico en una organización particular.

## Fuentes de poder

1. El control de un recurso clave para la organización. ¿Quién lo controla? ¿Durante cuánto tiempo ha ejercido ese control? ¿Se espera que siga haciéndolo?
2. Una habilidad técnica. ¿Quién la posee?
3. Un cuerpo de conocimiento de gran importancia para la organización. ¿Quién lo domina?
4. Las prerrogativas legales que otorgan determinado poder (propiedad) ¿Quién las detenta?

## Agentes externos con influencia

1. Propietarios, quienes poseen el título oficial de propiedad de la organización, los accionistas.
2. Asociados, quienes proporcionan los recursos a la organización; los distribuidores y los clientes que compran sus productos o servicios y tienen voz en la organización.
3. Asociaciones de empleados, por ejemplo, sindicatos y asociaciones profesionales. Éstas son consideradas agentes con influencia, que usan su voz para afectar de manera directa las decisiones y acciones de la empresa.
4. Público de la organización. Podemos dividirlo en cuatro grupos:
   a) *Grupos generales,* como las familias, los líderes de opinión pública, etcétera.
   b) *Grupos con intereses especiales*, como los movimientos ecologistas o las instituciones locales.
   c) *Asociaciones de consumidores*.
   d) El *gobierno*, en todas sus facetas (nacional, regional, local, etcétera).
5. Directivos de la organización, con base de representación externa.

## Agentes internos con influencia

La coalición interna comprende cinco grupos de agentes con influencia:

1. El primero lo constituyen *los altos directivos*. Este grupo es el agente individual que se encuentra en la cúspide de la jerarquía de autoridad.
2. En segundo lugar están *los operarios*, es decir, los trabajadores que generan los productos y servicios de la empresa, o que contribuyen de manera directa a este proceso.
3. El tercer grupo es el conformado por *los administrativos* o, en otras palabras, los directivos que se encuentran en la jerarquía de autoridad por debajo del director jefe.
4. En cuarto lugar están *los analistas* de la estructura tecnológica, los empleados especializados que se ocupan del diseño y realización de los sistemas de planificación y de control.
5. Un quinto grupo está formado por *el personal de asistencia* (también conocido como *staff de apoyo*) que comprende aquellas personas que proporcionan ayuda a los operarios y al resto de la organización.

### *Coalición dominante*

1. ¿Quién o quiénes constituyen la coalición dominante en la organización?
2. ¿Qué objetivos tienen, cuáles son sus valores, actitudes, motivaciones, deseos y supuestos respecto de cómo conducir la organización?
3. ¿Cuáles son las relaciones entre los miembros de la coalición? ¿Quién tiene más poder? ¿En qué se basa ese poder?
4. ¿Cuál es la visión estratégica del grupo dominante?
5. ¿Cuán poderoso es el grupo dominante en comparación con otras coaliciones alternativas?
6. ¿Cuáles son los cambios más importantes que se han operado en la coalición de poder en el pasado, qué modificaciones podrían producirse y sobre qué bases?
7. ¿Cuál es la dinámica de la política interna?
8. ¿Cómo se relaciona esta coalición dominante y las alternativas con el entorno (accionistas, electores, interesados, proveedores, clientes, competencia, etcétera)?

### *Bases de legitimidad del poder*

1. Estructural (relación cargo-autoridad) ¿Hay consenso respecto de la distribución de los roles de poder y las reglas que los sustentan?
2. Personal (liderazgo). ¿Cuál es el nivel de consenso en torno del ocupante de ese rol?
3. Independientemente de quién detente el poder, ¿éste tiene legitimidad plena o parcial?
4. ¿Cuáles son las fuentes de ilegitimidad del poder?

### *Distribución del poder*

1. Grados de delegación de autoridad (empoderamiento). ¿Existe desconcentración del poder? ¿Qué tanto poder se otorga a los equipos?
2. Grados de descentralización del poder.
3. ¿Existen poderes residuales? (Crozier)[19] ¿En dónde se presentan?

Uno de los problemas de evaluar y diagnosticar las relaciones de poder consiste en que no siempre es fácil medir las variables correspondientes a través de cuestionarios. A veces se requiere observar quiénes controlan los recursos clave de la organización, quién decide sobre qué y cuáles son sus organigramas; en otras ocasiones se puede recurrir a informantes clave o a ex miembros de la organización para que respondan interrogantes clave como ¿quién es visto como irremplazable?, ¿a quién se le teme?, ¿quiénes toman determinadas decisiones?, ¿quién tiene influencia sobre otro?, ¿quién es líder y quién funge como su mentor o asesor ideológico o técnico?, ¿a quién buscan los miembros de la organización para impulsar nuevas ideas y proyectos?, ¿quién goza de mayor reputación?

## Diagnóstico de la influencia

Las tres variables para determinar el nivel de influencia que tiene cada uno de los actores en una relación son:

1. **La magnitud del cambio de posición en el actor influenciado.** A menudo también se desea saber cuál es la influencia relativa entre diferentes actores (cuánta influencia tiene el actor "A" en el actor "B", por ejemplo), y comparar la cantidad de influencia de diferentes actores entre sí. Sería casi imposible discutir la política organizacional sin comparar la influencia de diferentes actores

[19] Crozier, M., *El fenómeno burocrático,* op. cit.

en distintas situaciones. Una proporción de tal tipo de influencias afirma que en cuanto mayor es el cambio que "A" provoca en el comportamiento interior o exterior de "B", tanto mayor es la influencia de "A" sobre "B".

2. **Los costos psicológicos subjetivos del cumplimiento.** En la práctica no siempre puede aplicarse esta medida fundamental, ya que no en todos los casos conocemos la diferencia que existen entre los costos psicológicos reales que conlleva el cumplimiento en distintos individuos. Sin embargo, con frecuencia se hacen conjeturas basadas en nuestro conocimiento de los valores y situaciones que prevalecen en la relación. Es indudable que podría evitarse una gran cantidad de confusión sobre la influencia relativa si las suposiciones concernientes a los costos subjetivos pudieran corroborarse. Consideremos, por ejemplo, a los diferentes miembros de un sindicato ante la perspectiva de una huelga. Algunos de los miembros, supongamos, han logrado constituir un fondo de ahorro en anticipación de la huelga; otros no lo han conseguido. El jefe del sindicato tal vez tenga suficiente influencia para persuadir al primer grupo de que vote a favor de la huelga, pero es posible que no cuente con el suficiente poder de convencimiento para persuadir al segundo.
   En cada caso el alcance de la respuesta será diferente, dependiendo de las circunstancias involucradas en una y otra relaciones. A los miembros que no han ahorrado, los costos de una huelga tal vez les parecerán mucho más elevados que a los miembros que tienen reservas.
   La probabilidad del cumplimiento también es distinta entre un grupo y otro. Por consiguiente, se requiere una influencia proporcionalmente mayor para persuadir al segundo grupo de que participe en la huelga.
   En resumen, la influencia actual está dada por el número de personas que responden o son influidas por las orientaciones del influyente en determinada relación, circunstancia y acto de influir.
3. **La influencia potencial en comparación con la influencia actual.** Una cosa es describir o medir diferencias de influencia, y otra explicarlas. Así, pues, es importante distinguir entre la influencia pasada o actual de un actor determinado dentro de cierto ámbito de decisiones, su probable influencia futura y su máxima influencia potencial si utilizase todos sus recursos políticos con una habilidad óptima para adquirir influencia dentro del ámbito de decisiones. La influencia actual de un sector en cualquier ámbito dado, siempre (o casi siempre) es inferior a su influencia potencial máxima.

## Diagnóstico de los conflictos de poder en las organizaciones

Se realiza mediante la determinación de varios factores.

a) Temas, términos o causas del conflicto; pueden ser:
   - Estructurales, de poder, de interés, de control de un recurso.
   - Visiones, ideologías.
   - Interpersonales, grupales.
   - Individuales, de personalidad, de comunicación.
   - Supuestos subyacentes del conflicto (aspectos no expresados).

b) Dimensiones del conflicto, incluyendo:
   1. Alcance del conflicto.
   2. Profundidad del conflicto.
   3. Reglas de juego del sistema organizacional que provocan el conflicto.
   4. Reglas de juego del sistema organizacional que provocan o participan en el conflicto.
   5. Procedencia de los actores del conflicto; es abierto cuando participan en él actores externos al sistema organizacional, y cerrado si se da entre los miembros de la organización, o su cúpula o coalición de poder.
   6. Características del conflicto; si es manifiesto o latente.

c) Actores de poder que intervienen en el conflicto:
   1. Individuos.
   2. Grupos.
   3. Áreas y departamentos.
   4. Jerarquías involucradas.
   5. Actores externos a la organización.
   6. Conflictos entre organizaciones.
   7. Conflictos entre organizaciones e instituciones.
   8. Otros.

d) Fuentes de poder y demás variables analizadas anteriormente.

e) Mecanismos de resolución posibles:
   1. Negociación.
   2. Mediación.
   3. Arbitraje.
   4. Laudo.
   5. Ejercicio de autoridad.
   6. Judicial.
   7. Otros.

## INTERVENCIONES SOBRE LAS RELACIONES DE PODER EN LAS ORGANIZACIONES

Toda intervención organizacional debe realizarse en un entramado de relaciones de poder y, para poder ser efectiva es preciso que cumpla con estos objetivos:

- Consolidar el poder y preparar el proceso de cambio.
- Enfocar el poder en un consenso estratégico.
- Desarrollar las redes de información y comunicación.
- Alinear el poder con la estructura y las personas.
- Liberar poder mediante el liderazgo, la colaboración y el empoderamiento.

## INTERVENCIONES SOBRE LOS ROLES Y LAS FUENTES DE PODER

### *Intervenciones sobre la estratificación de los roles de poder*

1. **Intervenciones de rediseño del rol en términos de su complejidad** (Elliot Jaques).[20] Estas intervenciones se realizan mediante la organización de estratos por categorías de complejidad específica, y su estructuración en la pirámide organizacional de manera incremental a medida que se asciende en ella.

*Determinación del nivel de complejidad de la tarea*
Para determinar el nivel de complejidad de un proyecto o programa particular (tarea, asignación) puede aplicarse el siguiente procedimiento:

- **Primer paso.** Formular la propuesta de producción, utilizando el marco temporal en que debe completarse la tarea ("para cuándo") como medio para lograr precisión y claridad en su enunciación.
- **Segundo paso.** Analizar qué trabajo se requerirá para alcanzar la producción deseada con el método planificado.
- **Tercer paso.** Formular las siguientes preguntas específicas sobre el trabajo:
  – ¿Puede realizarse el trabajo siguiendo un plan establecido para alcanzar una meta, superando mediante la acción directa, por ensayo y error, los obstáculos que se interponen en el camino? **(Estrato I)**.

[20] Elliott, J., *La organización requerida,* Granica, 2000, pp. 189-210.

- ¿El trabajo exige la acumulación y articulación de datos que se estiman significativos para alcanzar dicha producción, así como un juicio diagnóstico basado en la interconexión de tales datos? **(Estrato II)**.
- ¿El trabajo exige el uso del procesamiento en serie para la construcción y elección de un plan que equilibre los requerimientos futuros con la actividad actual, y el mantenimiento en reserva de otros planes que podrían ponerse en práctica si el seleccionado no funciona? **(Estrato III)**.
- ¿La tarea exige emprender una cantidad de proyectos interactivos y ajustarlos recíprocamente? **(Estrato IV)**.
- ¿El trabajo demanda la apreciación sensorial y motriz continua del modo en que los cambios que se producen en cualquier lugar del proyecto pueden repercutir en el sistema con el que éste se encuentra, conduciendo a acciones directas que tomen en cuenta las consecuencias inmediatas y mediatas que irían sucediéndose en cascada a lo largo de todo el sistema? **(Estrato V)**.
- ¿El trabajo exige la exploración permanente del entorno relevante del negocio, a fin de identificar e influir de manera favorable en cualquier desarrollo que pudiera ser significativo para los proyectos que se tienen entre manos? **(Estrato VI)**.
- ¿La tarea requiere el desarrollo de opciones estratégicas a escala mundial, y la creación de una unidad de negocios por medio del desarrollo, la adquisición, la fusión o el desarrollo de emprendimientos conjuntos? **(Estrato VII)**.

2. **Redimensionamiento de los alcances y competencias del rol.** Cambios de estatutos y estructuras.
3. **Redimensionamiento de procesos y realineación de la estructura a los procesos:** reingeniería.[21]

## *Intervenciones sobre las fuentes de poder*

1. Participación de los accionistas (emisión/canje de acciones).
2. Incorporación de nuevos socios (asociados). Desarrollo de nuevas fuentes de legitimidad.
3. Desarrollo estratégico de nuevas coaliciones y configuraciones de poder (Mintzberg).[22]
4. Alianzas estratégicas. Coaliciones; incorporación de nuevos socios; fusiones.
5. Divisiones. Aplicación de leyes antimonopólicas; regulación; nacionalización; democratización (Mintzberg).[23]
6. Integración vertical ascendente: control de recursos e insumos; Integración vertical descendente: captación de clientes y construcción de fidelidad.
7. Creación de nuevas fuentes de poder. Desarrollo de conocimiento e innovación; desarrollo de nuevos mercados.

## *Desarrollo de los procesos de negociación*

Algunos principios que orientan el proceso de negociación son:

**Primero.** Al inicio del proceso de negociación es esencial tener en cuenta las diferencias culturales y valorativas: cada problema tiene distintas formas de apreciación según los parámetros culturales que se usen para analizarlo. La gente ve las cosas de manera diferente, con criterios económicos distintos, pero se ven afectadas de forma similar por ellas; en consecuencia, lo importante es crear, asignar y mantener un valor universal en la negocia-

[21] Hammer, M. y Champy, J., *Reengineering the Corporation*, Harper Business, Estados Unidos, 1993.

[22] Mintzberg, H., *El poder en la organización*, op. cit.

[23] Ídem.

ción, aun existiendo condiciones económicas, culturales y psicológicas diversas. Después deben establecerse las bases comunicativas para la negociación; sin ellas sería imposible negociar.

Otro elemento clave consiste en tener en cuenta cuál es la relación entre las partes: ¿se asumen a sí mismas como enemigas, adversarias, o fuerzas de trabajo compatibles para resolver problemas? Se puede negociar mejor si ambas partes consideran que están enfrentando una preocupación común. Si no están claras estas bases, es conveniente recurrir a un mediador para que logre establecerlas.

**Segundo.** Hay que analizar cuáles son los aspectos reales y potenciales involucrados en la negociación, así como las posibles alternativas para resolver las diferencias.

**Tercero.** Determinar los intereses propios de las partes. En buena medida la negociación depende de descubrir cuáles son los intereses de la otra parte, qué es lo que en realidad le importa, porque para llegar a un acuerdo es preciso producir algo que satisfaga sus intereses sin perjudicar los propios. Negociar implica buscar opciones, encontrar una alternativa que satisfaga total, o parcialmente al menos, los intereses de ambas partes.

**Cuarto.** Para negociar es necesario generar una visión compartida del problema, de manera que en lugar de interpretarlo como una razón de una disputa se le perciba como una dificultad común que hay que resolver. Toda negociación consiste en un trabajo conjunto, en donde las partes tratan de ajustar sus intereses al trato. Así, la resolución del problema conlleva la necesidad de crear, asignar y sostener a lo largo del tiempo el valor de lo que se está negociando.

**Quinto.** Otro aspecto clave consiste en convencer a la otra parte de que el trato que está recibiendo es justo.

**Sexto.** Un elemento importante es saber, antes de llegar a un acuerdo, cuáles son las alternativas que quedan. Si las partes no llegan a un acuerdo, ¿qué otras posibilidades hay?

Sobre los principios anteriores es posible construir un acuerdo que supere el conflicto planteado. Esta técnica de negociación también puede ser utilizada por un líder.

## RESUMEN

Algunas de las definiciones que se dan al término *poder* son: probabilidad de imponer la propia voluntad dentro de una relación, capacidad de afectar el comportamiento de otras personas, o de las organizaciones (Mintzberg); capacidad de influir en los resultados organizacionales; fuerza lo suficientemente intensa para cambiar la probabilidad de que un individuo se comporte de una forma determinada ante cierta situación; habilidad potencial de una persona o grupo para ejercer influencia sobre otra persona o grupo.

Toda relación de poder implica una interacción dialéctica de mando y obediencia que genera un orden vinculado a un fin (el bien común en la sociedad; los objetivos, en el caso de las organizaciones). Desde el punto de vista de una teoría pura del poder, éste se mueve como un continuo entre dos dimensiones: el poder concebido como fuerza (coerción) en un extremo, y como consenso en el otro.

La diferenciación jerárquica de los roles creados para cumplir determinados objetivos se constituye a través de las cuotas de poder que corresponden a cada uno, desarrollando la estratificación vertical (jerárquica) y horizontal (funcional) de las organizaciones. La estructura jerárquica distribuye posiciones relativas, en relación unas con otras, e investidas de poder legal variable. Esta distribución de deberes, derechos y prerrogativas asociados a una posición organizativa se conoce como *rol formal de poder*.

En el intercambio desigual entre dos partes existen relaciones de poder y acatamiento, además de un juego de sanciones que dependen de la desigualdad de recursos de los actores y de la situación específica del intercambio. Estas relaciones determinan la estratificación organizacional en un tramado de roles jerárquicos, dependencias e interacciones de mando y obediencia, de rol y estatus.

Se ha afirmado que el poder presenta dos facetas: una negativa y otra positiva. La autoridad que se basa en el aspecto negativo considera a las personas como simples piezas de ajedrez que deben usarse o sacrificarse según lo requieran las circunstancias. El aspecto positivo se caracteriza por el interés en las metas de grupos, equipos y organizaciones.

Existen diversas interpretaciones del término autoridad: para unos, es la posibilidad que tiene un agente de actuar sobre otro u otros sin que éstos reaccionen contra él, aunque sean totalmente capaces de hacerlo. Para otras personas es la probabilidad de que una orden sea obedecida; desde esta perspectiva la autoridad proporciona poder, pero éste no siempre deriva en la posesión de autoridad legítima.

Por otra parte, la *dominación* es la probabilidad de encontrar obediencia en una relación social dada, y presenta tres variantes que podrían considerarse legítimas: la de carácter tradicional (dominio heredado); la de carácter carismático (desarrollada en función del carisma del líder), y la de carácter racional (sustentada en leyes y reglamentos).

Es posible clasificar las organizaciones en función del rol formal de poder que hay en ellas (es decir, el tipo de dominación racional legal formalizado en la estructura organizacional), o del ocupante de dicho rol (en cuyo caso se habla del *poder personal* que radica en las cualidades del individuo). Con base en estas variantes es posible deducir tres tipos de legitimidad (una plena y dos parciales), y una de ilegitimidad.

En todas las dimensiones de poder se puede actuar con mayor o menor cuota de *consenso* (dado por el grado de legitimidad otorgado a las reglas que sustentan la capacidad de ejercer el poder de un sujeto) o *coacción* (dada por la capacidad de sancionar quien manda sobre quien obedece).

La *dimensión estructural del poder* (poder por posición) deriva de la amplitud, alcance, facultades, formas de elección o selección, reglas de sucesión o sustitución de quien ejerce el poder. Este tipo de poder puede ser burocrático, delegado o basado en el empoderamiento.

Por su parte, la *dimensión personal del poder* deriva del ejercicio del rol por parte del ocupante circunstancial, y puede presentar diversas características: autoridad competente (competencias personales del ocupante del rol de poder, incluido su poder de competencia y su poder de recompensa), e influencia (fuerza potencial para dar a las actitudes y comportamientos de otros la dirección que se desee).

Las razones por las que algunos actores adquieren más poder que otros en determinados ámbitos se reducen a: sus fuentes de poder; el uso que hacen de los recursos de poder, y su habilidad para utilizarlos.

Entre las fuentes o recursos de poder se puede citar: la coacción y la fuerza; el consenso; los recursos económicos; las normas grupales; los medios simbólicos; las habilidades técnicas (poder del experto); el cuerpo de conocimientos; las prerrogativas legales; la estratificación organizacional; las relaciones entre organización y entorno; el conocimiento; el manejo y domino de información clave, y la influencia pura.

La constelación de poder de las organizaciones podría caracterizarse como el conjunto de empresas que se hallan en la órbita de la organización focal y que tienen relaciones de poder o influencia sobre ella (asociados, proveedores, clientes, sindicatos, competidores, organismos públicos, instancias jurídicas, líderes de opinión). El poder de la constelación reside en su capacidad de condicionar el desenvolvimiento de la organización para alcanzar sus objetivos estratégicos.

La constelación interna de poder también se ubica en la órbita de la organización, y está compuesta por las instancias que detentan poder dentro de la misma (propietarios, accionistas, socios; el presidente, el CEO, los miembros del directorio; la gerencia general y las gerencias de línea; los jefes de área, coordinadores y supervisores; los profesionales, técnicos y operarios; el personal de asistencia; las comisiones gremiales internas).

Las *políticas organizacionales* son las actividades que los integrantes de la organización llevan a cabo para adquirir, incrementar y utilizar el poder y otros recursos con el propósito de obtener ciertos resultados en una situación de incertidumbre o

desacuerdo; también puede surgir cuando es necesario tomar decisiones no programadas.

En cuanto al proceso de toma de decisiones, estará determinado por la situación relativa de poder, influencia y liderazgo en la que se encuentren sus responsables.

La *gobernabilidad organizacional* significa construcción de alianzas, desarrollo de intereses y visiones compartidas. En este sentido, las relaciones de poder toman la forma de coaliciones que Mintzberg categoriza de manera determinista como: coalición externa dominada (con un único agente externo con influencia); coalición externa dividida (el poder se divide entre una cantidad limitada de agentes externos), y coalición externa pasiva (con un número de agentes tan alto que la coalición se ve obligada a adoptar una actitud pasiva).

La noción de gobernabilidad plantea un equilibrio altamente inestable, donde todos los actores deben mantenerse en movimiento sin caerse. La gobernabilidad ha de construirse; tal es el papel de la estrategia y la táctica en las relaciones de poder, y de la negociación y la búsqueda de consenso como práctica.

La *negociación* es una de las formas de construir consensos, resolver los conflictos y dotar de gobernabilidad a las organizaciones.

Frente a la acumulación excesiva de poder existen distintos tipos de controles y equilibrios: la división del poder; las reglas de elección y sucesión de mandatos; el control sociológico; el control jerárquico, y el control social. Sólo el equilibrio de poderes permite garantizar el pluralismo y la democracia en la sociedad y en las organizaciones.

La habilidad para crear dependencias, solucionar contingencias críticas o estratégicas es uno de los determinantes más importantes del poder. Los sucesos no previstos (contingencias) pueden crear problemas en todas las organizaciones. Aquellas que manejen mejor la incertidumbre ganarán poder en las relaciones intraorganizacionales y socioeconómicas. Las actividades que conducen a reducir la incertidumbre son de tres tipos: de prevención (a través del análisis de escenarios, de la planeación estratégica o de la creación de subunidades encargadas de reducir la probabilidad de dificultades); de información (que permite la realización de pronósticos); de absorción del impacto (asumiendo los cambios de la competencia y reconvirtiéndose).

Según el modelo de análisis estratégico del poder, los actores entablan entre sí relaciones estratégicas de poder, controlando zonas de incertidumbre para la organización. Las hipótesis relacionadas sostienen que a mayores zonas de incertidumbre y contingencia para una organización, mayores bases de poder y mayor número de posiciones políticas en la misma; cuanto más dinámico es el contexto y la tecnología, con mayor rapidez cambiante será el proceso político y mayores las posibilidades de alianzas y coaliciones.

Uno de los temas más controvertidos de la administración es el de facultar, empoderar o conceder poder al empleado, y sugiere que los gerentes pueden desconcentrar parte de su autoridad para distribuirla entre el personal a su cargo (nunca la delega, en última instancia). El empoderamiento implica "dejar que el individuo o el grupo corra con la pelota... pero siempre dentro de la cancha".

En general, se admite la existencia de cuatro estilos de toma de decisiones: personal, consultiva, participativa y delegacional.

Las tres variables para determinar el nivel de influencia que tiene cada uno de los actores en una relación son: la magnitud del cambio de posición en el actor influenciado; los costos psicológicos subjetivos del cumplimiento, y la influencia potencial en comparación con la influencia actual.

El diagnóstico de los conflictos de poder en las organizaciones se realiza mediante la determinación de los siguientes factores: temas, términos o causas del conflicto; dimensiones del conflicto; actores de poder intervinientes en el conflicto; fuentes de poder y mecanismos de resolución posibles.

Toda intervención organizacional debe realizarse en un entramado de relaciones de poder y, para poder ser efectiva es preciso que cumpla con estos objetivos: consolidar el poder y preparar el proceso de cambio; enfocar el poder en un consenso estratégico; desarrollar las redes de información y comunicación; alinear el poder con la estructura y las personas, y liberar poder mediante el liderazgo, la colaboración y el empoderamiento.

## PREGUNTAS DE REPASO

1. ¿Cuáles son las principales definiciones del término poder?
2. ¿Qué es una relación de poder?
3. ¿Cuáles son las tres formas de dominación, según Weber?
4. ¿Cuál es la distinción entre el rol formal y el rol personal de poder? ¿En qué se relaciona con el concepto de legitimidad?
5. ¿Cuál es la dimensión estructural y personal del poder en las organizaciones?
6. ¿Qué es la legitimidad?
7. ¿En qué consiste el consenso?
8. ¿Cuáles son las dimensiones personales de poder, de acuerdo con French y Raven?
9. ¿Cuáles son los recursos de poder y cómo se utilizan?
10. ¿Cuáles son las fuentes de poder?
11. ¿Qué es la constelación de poder en las organizaciones?
12. ¿Cómo está conformada la constelación de poder (interna y externa) en las organizaciones?
13. ¿Cuáles son los procesos políticos en las organizaciones?
14. ¿Qué es la gobernabilidad organizacional?
15. ¿Qué son la dependencia, las contingencias críticas y el poder?
16. ¿Qué es la contingencia y el poder estratégico en las organizaciones?
17. ¿Qué es el *empowerment*-empoderamiento-facultar, liberar poder?
18. ¿Por qué y cuándo es necesario y conveniente delegar?
19. ¿Cuál es la relación entre el poder y el proceso de toma de decisiones?
20. ¿Qué es la gobernabilidad organizacional?
21. ¿Cómo se dan los procesos políticos y de poder en las organizaciones?
22. ¿Qué es la negociación?

## CASO PRÁCTICO

# El supervisor Díaz y la disyuntiva de la organización[24]

Hace tiempo que la gerencia general de una organización tiene conocimiento de ciertas quejas en contra de la actitud del supervisor de ensamblado, el señor Díaz, para con el personal a su cargo. Los motivos se reiteran, pues para que los empleados efectúen sus tareas con más rapidez o mayor eficiencia, los maltrata y amenaza con sanciones disciplinarias o despido. En general, las quejas han sido desestimadas. Lo único que se hizo fue informar al gerente de producción –jefe de Díaz– para que tomara conocimiento del tema y, en algún momento, hablara con su subalterno para advertirle al respecto.

Sin embargo, el gerente de producción defiende con vehemencia al supervisor. Argumenta que las quejas surgen porque Díaz "hace trabajar a la gente sin permitirle hacer trampas". Considera que el supervisor tiene una actitud positiva, pues evita que la realización de los trabajos se interrumpa. Piensa que "si los demás supervisores fueran como él, sobraría la mitad del personal", y asegura que quienes se quejan son "unos vagos"; reconoce que el supervisor es "duro", mas lo justifica afirmando que así lo exige el sector que maneja (por cierto, el más grande de la empresa, con cincuenta y cinco operarios a cargo). Los números de producción avalan su desempeño, no obstante lo cual en la última revisión salarial Díaz no vio mejorado su sueldo, aun cuando los supervisores de otras secciones sí recibieron ajustes.

El gerente de producción también es responsable de otras dos secciones:

- Embarque, cuyo supervisor –a cargo de diecinueve operarios– maneja a su personal con mano blanda y no tiene problemas con la gente, aunque por su culpa ha habido problemas de existencias y demoras en la entrega a clientes.
- Manufactura (veinte operarios), con un supervisor que hace un doble juego entre la empresa y el personal, para quedar bien con ambas instancias. Incluso ha presentado distintas alternativas de reestructuración de su sector, que nunca se han considerado seriamente.

En términos prácticos, la gerencia de ventas se apoya en Díaz para garantizar a los clientes los plazos de entrega, lo cual resulta especialmente importante para TecnoCenter, el principal consumidor de la empresa, con el 37% de la facturación y parámetros de control de calidad muy estrictos. La gente de ventas reconoce que desde el año pasado, cuando Díaz pasó al sector de ensamblaje, la relación con los clientes ha mejorado en cuanto a la puntualidad de las entregas y la calidad del producto.

El sindicato ha manifestado en varias oportunidades ante la gerencia de producción y otras autoridades de la empresa que los operarios se quejan de manera continua del comportamiento de Díaz, y que varios de ellos han demandado que se tome "alguna medida de fuerza" con el propósito de exteriorizar el descontento. Los representantes del sindicato consideran que no es posible que la empresa siga haciendo oídos sordos a sus denuncias, y sugieren que lo mejor sería asignar a Díaz tareas que no tengan relación con el personal. Admiten que es un supervisor con empuje y que no tolera abusos, pero su forma de encarar las contingencias del trabajo diario sólo acarrea descontento entre el personal. Aseguran que ante cualquier error que pudiera cometer, se originaría un conflicto de impredecibles consecuencias, ya que la gente no se lo perdonaría. En fecha reciente el sindicato manifestó que ya no podía seguir pasando por alto este tema, y ha dejado asentada la denuncia por escrito, previendo problemas que pudieran presentarse con el supervisor en cuestión.

[24] Caso preparado por la Lic. Cristina Zapata, profesora adjunta de Sociología de las organizaciones, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires.

No hay duda de que Díaz es un hombre decidido, y jamás ha tenido inconveniente en ponerse a trabajar como un operario más para sacar las tareas pendientes. Siempre estará agradecido de las continuas oportunidades que le ha brindado la empresa para progresar, y argumenta que el problema se limita a tres o cuatro operarios "más afines al gremio que al trabajo". Aunque comentó varias veces esta situación con su jefe, evitó tratar el tema con el contador Mitre, gerente administrativo a cargo de recursos humanos. Díaz es el único que conoce todas las áreas de la fábrica, y también las normativas de TecnoCenter, su principal cliente. Fue promovido a su cargo actual luego de su gestión como supervisor de embarque.

En la actulidad la situación que se presenta es la siguiente:

- La próxima gran entrega será dentro de quince días.
- La situación financiera de la organización es algo complicada. La competencia creciente ha incidido sobre los precios, y no es posible efectuar gastos extra ni desvíos del presupuesto.
- Si el sindicato necesita algún motivo para crear dificultades, Díaz se lo proveerá.
- Los colegas de Díaz han insinuado que dejarán que se las arregle solo, aunque cada uno de ellos tiene su propio punto de vista sobre el trabajo y la gestión de su compañero.

## AUTOEVALUACIÓN

1. Identifique los roles y relaciones de poder insinuadas en el caso.
2. Responda: ¿cuál es el estilo de ejercicio del poder en esta empresa?

# BIBLIOGRAFÍA


- Bennis, Warren y Nanuns, Burt, *Líderes. Estrategias para un liderazgo eficaz*, Paidós, Argentina, 2008.
- Bolman, Lee G. y Deal, Terrence E., *Organización y liderazgo*, Addison-Wesley Longman, México, 1995.
- Crozier, Michel, *El fenómeno burocrático*, Amorrortu, España, 1964.
- Crozier, Michel y Friedberg, Erhard, *L'acteur et le système*, Editions du Seuil, París, 1977.
- Dahrendorf, Ralph, "Las clases sociales y su conflicto en la sociedad industrial", en *Sociología*, de Anthony Giddens, capítulo 6: "¿Existen aún las clases sociales?", Alianza, España, 1991.
- Dahl, Robert, *Análisis sociológico de la política*, Fontanella, Barcelona, 1968.
- Etzioni, Amitai, *Complex organizations*, Holt, Reinhart & Winston, 1961.
- Fisher, Roger, Ury, William y Patton, Bruce, *Sí... ¡de acuerdo! Cómo negociar sin perder*, Norma, Colombia, 1993.
- Freund, Julien, *La esencia de lo político,* Editora Nacional, Madrid, 1968.
- Gibson, James L., Ivancevich, John M., Donnelly, James H., *Las organizaciones*, McGraw-Hill Interamericana de Chile, 1998.
- Guiot, Jean M., *Organizaciones sociales y comportamientos*, Herder, Barcelona, 1985.
- Hall, Richard H. *Organizaciones*. *Estructuras, procesos y resultados.* Prentice-Hall, México, 1996.
- Hax, Arnoldo y Majluf, Nicolás, *Estrategias para el liderazgo competitivo*, Granica, España, 1995.
- Hickson, D. J., Hinings, C. R., Lee, C. A., Shneck, R. S. y Pennings, J. M. "A strategic contingencies theory of intra-organizational power", en *Administrative Science Quaterly*, vol. 16, núm. 2 (enero 1971).
- Hodge, B. J., Anthony, W. P. y Gales, L. M. *Teoría de la organización.* 5a. edición, Prentice-Hall, México, 1998.
- Elliott, Jaques, *La organización requerida*, Granica, España, 2000.
- Kaufmann, Alicia E., *El poder de las organizaciones*. ESIC Editorial, Universidad Alcalá de Henares, España, 1993.
- Krieger, Mario J., *Sociología de las organizaciones*, Prentice-Hall/ Pearson, 2005.
- Krieger, Mario J., "La transformación antiautoritaria del carisma", tesis de licenciatura por la Universidad del Salvador (Argentina, 1969).
- Kòjeve, Alexander, *La noción de autoridad. Claves, problemas*, Nueva Visión. Buenos Aires, 2005.
- Kouzes, James M. y Posner, Barry Z., *El desafío del liderazgo*, Granica, España, 1997.
- Launer, Viviane, *Coaching*, Pirámide, México, 2008.
- Mintzberg, Henry, Ahlstrand, Bruce y Lampel, Joseph, *Safari a la estrategia*, Granica, España, 1998.
- Mintzberg, Henry, *El poder en la organización*, Ariel, Barcelona, 1992.
- Nietzsche, Federico, *La voluntad de poder*, Edaf, 2000.
- Schneier, Robert y Miccolis, Jerry, "Todo por el todo (un abordaje holístico para evaluar, configurar y atenuar los factores de riesgo que en enfrentan las empresas)", en revista Gestión, núm. 6, noviembre-diciembre, 1998.
- Thompson, J., *Organizaciones en acción*, McGraw-Hill, Colombia, 1994.
- Toffler, Alvin, *El cambio del poder*, Plaza & Janes Editores, España, 1989.
- Ury, William, *¡Supere el no!*, Norma, Colombia, 1993.

# 12

# Liderazgo en las organizaciones

OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

Describir la naturaleza del liderazgo y sus componentes básicos: líder, seguidores y situación que los vincula.

Identificar los diferentes tipos de liderazgo.

Familiarizarse con las distintas teorías y prácticas relativas al liderazgo.

Conocer técnicas de diagnóstico de situaciones de liderazgo en las organizaciones.

Comprender el funcionamiento de las técnicas de resolución de problemas de liderazgo en las organizaciones.

La vinculación entre los conceptos de poder y liderazgo se da porque, según Bennis,[1] el poder es la energía básica para iniciar y sostener la acción traduciendo la intención en realidad. Desde esta perspectiva, el poder es la base del liderazgo.

A pesar de lo anterior, no es conveniente que quien conduce una organización utilice siempre los roles y recursos de poder como elemento esencial para la asignación y cumplimiento de las tareas, o para comprometer de manera efectiva la totalidad de la organización en el logro de las metas comunes. El ejercicio continuado e ininterrumpido del poder en las relaciones sociales hace que su importancia como recurso se desgaste y se vaya perdiendo. El líder debe, más bien, motivar a sus miembros apelando a la inteligencia y satisfacción de sus necesidades y, si quiere ser efectivo, desarrollando el consenso y legitimando su poder en vez de desgastarlo.

Si bien la administración tradicional ha tendido a vincular exclusivamente la autoridad con la estructura de la organización y las relaciones formales, lo cierto es que el liderazgo es una cualidad que algunos individuos desarrollan poniendo en práctica factores tales como el prestigio personal, la capacidad de interpretación, la articulación, la motivación y la conducción de su personal. El uso de la fuerza que muchas veces acarrea el poder y la autoridad formal no siempre determina el desarrollo de las pautas de conducta necesarias para el cumplimiento de tareas.

De acuerdo con Etzioni,[2] el liderazgo es "la capacidad basada en las cualidades personales del líder, para inducir la aceptación voluntaria de los seguidores a un amplio rango de aspectos".

Ahora bien, el liderazgo presupone el ejercicio de una influencia sobre los demás, mientras que el poder implica la posibilidad de utilizar la fuerza –en última instancia– para imponer la voluntad de quien lo ostenta sobre otros miembros de la relación social, por lo general bajo la amenaza de una sanción.

El liderazgo se distingue también, con toda claridad, del acto de administrar. La administración incluye acciones como producir con eficiencia, tomar decisiones, organizar, distribuir responsabilidades, asignar recursos, controlar la ejecución de tareas. El administrador se focaliza en estructuras, sistemas y grupos; sigue los mandatos, mantiene el *status quo*. Se interesa por los *qué*, determina los *cómo* y busca controlar. En esencia, se diferencia del líder, en que no es capaz de asumir riesgos y su visión es de corto plazo.

Las empresas que carecen de personal idóneo puede contratarlo; si no cuentan con el capital necesario para llevar a cabo un proyecto pueden solicitar un préstamo o asociarse con otras; si sus instalaciones no son funcionales puede comprar o alquilar nuevas. Pero si carece de liderazgo, difícilmente sobrevivirá en un contexto turbulento.

## EL LIDERAZGO

### Definiciones de liderazgo

Desde la perspectiva organizacional, el *liderazgo* es la capacidad de influir en las actividades de una persona, grupo o equipo que forma parte de una empresa y está orientado a alcanzar objetivos y metas en cierta situación.

Liderar implica influir, orientar, marcar el rumbo, convencer, contener, comprender, motivar, capacitar, dar el ejemplo, innovar, tener una visión de éxito. El líder se enfoca en las personas y equipos, inicia y origina procesos; se interesa por desentrañar el *por qué* de las cosas. Es capaz de asumir riesgos, busca superar la cotidianeidad, piensa de manera estratégica. Su visión es de mediano y largo plazo.

Por lo que se refiere al poder, el líder debe desarrollar la capacidad de usarlo con eficacia y de un modo responsable y justo. En esencia, para ejercer liderazgo es necesario contar con seguidores. En otras palabras, lo que convierte a una persona en líder es la

[1] Bennis, W., *Líderes. Estrategias para un liderazgo eficaz*, Paidós, 2008.

[2] Etzioni, A., *A Comparative Study of Complex Organizations*, Nueva York, Free Press, 1961.

*disposición de los demás a seguirla*. Más aún: los individuos tienden a seguir a quienes, según su punto de vista, son capaces de proporcionarles los medios para lograr sus propios deseos, anhelos y necesidades. En el liderazgo se dan situaciones referenciales de poder: "P" se identifica o desea identificarse con "O"; cualesquiera que sean las reacciones de "O", "P" se esforzará por actuar como quiere "O" (French y Raven).

En el ejemplo anterior aparecen los tres actores que intervienen en el liderazgo:

- **El líder:** su personalidad está conformada por su manera de liderar, de comunicarse, por cómo decide, delega, motiva, articula. También se identifica por el grado de tolerancia que muestra ante la incertidumbre, y por su capacidad para asumir riesgos y afrontar presiones y desafíos. Asimismo destaca por su presencia y su habilidad para estar en el momento y la circunstancia en que se le necesita, manteniéndose conectado, comunicado y en sintonía con sus seguidores.
- **Los seguidores:** son los individuos que hacen suya la visión del líder, aportando a la consecución de ésta sus características, competencias y predisposición a asumir responsabilidades y participar. Se destacan también por su grado de tolerancia a la incertidumbre, sus valores predominantes, su nivel de autonomía-dependencia, su comprensión de las tareas que les son asignadas, sus habilidades y grado de profesionalización.
- **La situación:** se refiere al entorno organizacional en general, incluyendo el grado de turbulencia o caos que haya en él, la cultura y el clima organizacional, las relaciones de poder y autoridad que priven en sus escenarios, así como su estructura, procesos, tareas, tiempos de realización, los tipos de grupos o equipos y el nivel de cohesión alcanzado por ellos.

Si *predomina la fuerza del líder*, la combinación de las fuerzas en interacción lleva a la elección de estilos de liderazgo específicos para cada situación y seguidor. En esta relación el líder puede predominar, imponerse, o tomar decisiones por sí mismo.

En cambio, si *predomina la fuerza de los subordinados* –por ejemplo, en un entorno altamente profesionalizado–, el líder deberá escuchar, consultar, delegar y dar participación a los seguidores en la toma de decisiones.

Como podemos ver, las fuerzas y las características de cada situación constituyen siempre las variables que especifican y condicionan el estilo de liderazgo factible de ejercer. Así, podríamos ampliar nuestra definición y hacerla más precisa afirmando que la situación depende de las características de la tarea, es decir:

- Del entorno en donde se realiza: más o menos turbulento, más o menos incierto.
- De su grado de complejidad: más simple o más compleja.
- De su naturaleza: rutinaria, no rutinaria.
- Del nivel de previsibilidad que admite: si es programable o no programable.

A su vez, cada situación puede dar lugar a cambios de roles entre el líder y los seguidores, lo cual es consecuencia de la direccionalidad de la influencia: en un grupo, una persona puede ser líder para las actividades laborales, otra para las lúdicas, una más para las artísticas, etc. De esta manera, quien es líder en cierta situación será seguidor en otras.

## Tipos de liderazgo

Existen varios tipos de liderazgo. A continuación analizaremos de manera breve los más representativos.

### *1. Liderazgo autocrático*

Suele presentarse en los entornos en donde el líder es elegido por el grupo o designado por alguna autoridad exterior, actúa como jefe y toma las decisiones en nombre del grupo. En consecuencia, no permite que los miembros de éste participen de manera alguna en las decisiones. Este tipo de poder es más peligroso cuando es ejercido en una forma sutil, por ejemplo cuando el líder, aduciendo que actúa por bien del grupo, simula otorgar a sus

integrantes privilegios de voz y voto, cuando en realidad lo dirige de manera que el poder permanece en sus manos.

Este tipo de liderazgo constituye una amenaza para la vida democrática y la participación organizacional, pues el grupo es sometido a un alto grado de control. El líder puede recurrir para ello a diferentes procedimientos:

- Mantener amigos o informantes dentro del grupo.
- Fomentar la oposición entre las fracciones que haya en el grupo.
- Alentar, a través del debate, las cuestiones de menor relevancia, mientras que las importantes son sujetas a decisión por la estructura de poder.

## 2. Liderazgo paternalista

En esta estructura el líder es amable, paternal, pero siente que debe tomar las decisiones más importantes en nombre del grupo. Este tipo de liderazgo evita las discordias y produce una acción de grupo feliz y efectiva. Uno de los posibles defectos inherentes a este tipo de liderazgo reside en que el crecimiento y desarrollo se verifica en los líderes y no en los seguidores o miembros del grupo, dado que éstos ven limitada su capacidad de asumir responsabilidades. Para evolucionar, el ser humano debe tomar decisiones, cometer errores y aprender de sus propias equivocaciones.

El líder paternalista a menudo teme delegar tareas en otra persona, porque nunca está seguro de que ella pueda conducir al grupo con tanta dedicación e idoneidad como él. A menudo es muy trabajador, porque le da miedo asignar la verdadera responsabilidad de las decisiones a otros miembros del grupo. Al mismo tiempo, cuenta con el respeto y la confianza de sus seguidores, se considera a sí mismo como "padre" del grupo, y sus integrantes suelen aceptarlo como tal.

Si el líder paternalista obtiene buenos resultados en su gestión, su confianza se acrecentará a tal grado que tendrá la certeza de estar mejor capacitado que otros individuos para tomar decisiones, lo cual dará lugar a que se sienta muy desilusionado por todos aquellos que no concuerden con él.

Después de cierto tiempo, esta clase de liderazgo tiende a producir seguidores inmaduros que, dada su cada vez mayor dependencia del líder paternalista, adquieren el hábito de dejar que las cabezas tomen las decisiones por ellos. Tal es pues, él circulo vicioso: la inmadurez genera el paternalismo, y éste genera la inmadurez.

Otro defecto de este estilo de liderazgo es el resentimiento que crea en los individuos rebeldes que desean tomar decisiones por sí mismos sin conseguirlo. Las decisiones adoptadas sobre la base de la rebelión a menudo son incorrectas, porque no toman en consideración todos los pros y contras, y se basan sólo en la necesidad de oponerse al líder.

## 3. Liderazgo permisivo

Otro tipo de líder es el individualista o permisivo, cuyo estilo de dirigencia se basa en la relevancia que da a los derechos individuales y la libertad de gestión. En este caso la libertad individual se valora más que la seguridad colectiva.

En la vida de los grupos liderados con permisividad suelen darse discusiones del todo incontroladas, que muchas veces conducen a experiencias insatisfactorias. Los miembros del grupo rara vez aprenden las habilidades de la socialización, la tolerancia hacia las diferencias individuales y el interés del conjunto, habilidades indispensables para que el esfuerzo colectivo rinda frutos.

## 4. Liderazgo participativo

En este caso el líder promueve la participación y los miembros del grupo trabajan en conjunto, gracias a lo cual alcanzan una elevada cohesión. El liderazgo participativo asigna la máxima importancia al crecimiento y desarrollo de todos los integrantes del grupo, mismos

que trabajan según el principio del consenso y tratan de desarrollar sólidas relaciones interpersonales como una sólida base para la resolución de sus problemas. Además, los miembros del grupo demuestran un alto grado de identificación con los objetivos comunes y se esfuerzan por igual para cumplirlos.

El líder participativo actúa como un facilitador que busca garantizar la participación de sus seguidores, para lo cual atiende las reglas y se interesa en resolver los conflictos. Se preocupa por la armonía, el equilibrio y la consecución de objetivos y metas.

## Funciones del liderazgo

El liderazgo se puede presentar en todos los grupos y niveles de la organización, por lo que constituye un factor de enorme importancia para su desempeño. En este sentido, las tareas críticas inherentes a los diferentes estratos de liderazgo de la organización son:

- Definición de la misión y el papel institucional (responsabilidad del conductor general de la organización, es decir, su director ejecutivo o CEO [*Chief Executive Officer*]).
- Internalización de la visión y misión, tarea que incluye la definición de objetivos y metas y la selección de los medios para alcanzar los fines deseados (obligación compartida del CEO con los niveles gerenciales).
- Defender el campo de acción de la organización (una vez más, responsabilidad directa del CEO).
- Encauzar el conflicto interno (tarea compartida por el CEO y los niveles gerenciales).

Aun cuando –como mencionamos antes– el liderazgo puede presentarse en todos los niveles de la organización, su impacto dependerá de en cuál de ellos se ejerza. Por ejemplo, el liderazgo en la cúspide de la organización produce el mayor impacto para el desarrollo de los objetivos estratégicos de la organización en los niveles inferiores. Por otro lado, es necesario reconocer que el liderazgo no depende de rasgos individuales, sino de la interrelación de la personalidad y ciertos factores de carácter social (en términos de la situación y los rasgos de los seguidores).

Ahora bien, entre las funciones del líder grupal podemos destacar las siguientes:

- Cumple tareas de relaciones públicas, como representante oficial de sus integrantes ante todo tipo de instancias.
- Prepara las reuniones de grupo: estructura el programa, reúne el material, asigna tareas, elige el lugar para llevarlas a cabo, y consigue la aportación de expertos en las temáticas a abordar.
- Coordina las reuniones del grupo: atiende las cuestiones de logística, y actúa en calidad de técnico de procedimientos.
- Realiza tareas específicas para el grupo, tales como la preparación del presupuesto.
- Mantiene la continuidad de grupo, llevando actas y recordando detalles de reuniones anteriores.
- Actúa como presidente de las reuniones, guía los debates, reconoce la importancia de cada uno de los participantes en una discusión.
- Funge como ejecutivo y cumple las tareas exigidas por el grupo.
- Establece las normas que rigen a los integrantes del grupo, e interpreta el papel de su padre, acompañante o conciencia.
- Asigna responsabilidades, designa comisiones y autoridades.
- Mantiene el orden y sanciona a los miembros que violan las reglas.
- Interpreta y explica la constitución, la política u opinión del grupo a quienes no pertenecen al mismo.
- Colabora con sus seguidores, impartiendo instrucciones y brindando ayuda, sugerencias, protección o consejo.
- Actúa como encargado de la información, buscándola, recopilándola y proporcionándola de manera oportuna a los miembros del grupo.
- Ejerce control directo o indirecto mediante sugerencias sutiles, el uso del prestigio, la elección de cargos, y la preparación de agendas.

- Coordina las actividades del grupo y armoniza sus acciones.
- Inicia la acción y presenta sugerencias.
- Define la actividad del grupo, haciendo más especificas las propuestas para la acción.
- Decide los objetivos y las estrategias del grupo.
- Adopta las decisiones del grupo.

## Componentes del liderazgo

Tal como hemos venido definiéndolo, el liderazgo no sólo se basa en las características de personalidad de quien lo asume, sino que además pone sobre dicho individuo ciertas exigencias que rebasan los requerimientos básicos de su posición, por ejemplo: capacidad de persuasión sobre los seguidores; habilidad para innovar ideas; facilidad para tomar decisiones; talento para influir en los seguidores y controlar sus reacciones, etc. Todas estas condiciones hacen la diferencia entre el líder y quien sólo detenta el poder.

De acuerdo con el enfoque situacional,[3] el conjunto de condiciones presentes en un momento determinado (la situación) define quién ejercerá el liderazgo y de qué manera lo hará. Es posible que una situación específica provoque que una persona surja como líder, mientras que una situación completamente distinta estimule a otro individuo a asumirse como tal. De igual manera, el liderazgo presente en el equipo de tareas de una organización dedicada a la manufactura será muy distinto del que se imponga cuando el mismo grupo de personas enfrente una situación lúdica (ir a bailar) o trate de organizar una actividad no laboral (formar un equipo de fútbol). Así, un mismo grupo de personas puede tener diferentes líderes al enfrascarse en diversas tareas; situaciones diferentes demandan formas distintas de liderazgo y, en consecuencia, individuos, habilidades y comportamientos heterogéneos.

En cualquier caso, el liderazgo será legítimo si los seguidores sienten, perciben e interpretan que el líder es capaz de encauzar sus pensamientos y acciones, y de lograr que se satisfagan sus expectativas.

# TEORÍAS DEL LIDERAZGO

El liderazgo es un fenómeno complejo y multifacético, de manera que para poder abordarlo desde distintas perspectivas haremos un análisis somero de las principales teorías sobre el tema. El propósito no es sólo familiarizarlos con las mismas, sino abordar la riqueza de los distintos enfoques que ayudan a comprender mejor este fenómeno tan importante en el desarrollo de grupos, equipos, organizaciones y sociedades.

Como veremos a continuación, los primeros enfoques se basaron en los rasgos de personalidad, el carisma de los líderes y el comportamiento.

## Teoría de los rasgos de personalidad

Esta teoría afirma que se nace con la personalidad, las aptitudes y los rasgos necesarios para el liderazgo. Es la más antigua de todas, y se ha utilizado para caracterizar a los grandes líderes de la humanidad. Por lo tanto, se ha interesado en determinar cuáles son las características de personalidad, sociales, físicas o intelectuales que diferencian a los líderes de quienes no lo son, por ejemplo: ambición y energía, deseo de dirigir, honestidad e integridad, confianza en uno mismo, inteligencia, juicio, buen sentido, carácter motivador y conocimiento adecuado para el puesto.

Este enfoque no llegó muy lejos, pues no hay acuerdo respecto de qué características identifican la personalidad del líder, y porque muchas de éstas son reconocibles también en los seguidores. La conclusión es que el liderazgo pareciera ser más bien una condición situacional o adquirida (mediante el aprendizaje, las vivencias y experiencias personales, la socialización, el aprovechamiento de oportunidades, etc.), o una conjunción de personalidad y situaciones.

[3] Hersey, P., Blanchard, K., Johnson, D. E., *Administración del comportamiento organizacional*, Prentice-Hall/Pearson, México, 1998.

Se ha comprobado que a veces se combinan factores de *personalidad* y *habilidades* en situaciones determinadas; por ejemplo, motivación para desarrollar objetivos y metas estratégicas, y confianza en uno mismo, las cuales se trasmiten a los seguidores y se transforman en seguridad. Otros rasgos fáciles de distinguir en los líderes son la capacidad de comprensión, la intuición, la contención emocional, la facilidad para trasmitir valores, la habilidad de comunicar, relacionarse y enseñar, el talento para dirigir, crear, delegar, desarrollar equipos, manejar y resolver conflictos.

## Teoría del liderazgo carismático

Dentro de la misma corriente de los rasgos de personalidad está la teoría del liderazgo carismático. Max Weber[4] define el carisma como "la cualidad que pasa por extraordinaria de una personalidad por cuya virtud, se lo considera en posesión de fuerzas sobrenaturales o sobrehumanas o por lo menos, específicamente extraordinarias y no asequibles por cualquier otro".

En esa misma línea de pensamiento podemos decir que el término carisma se refiere a la tendencia de los seguidores de hacer atribuciones heroicas o extraordinarias a ciertos comportamientos que encarna el líder. Ahora bien, la teoría del liderazgo carismático se basa en dos modelos:

a) El del *rey pastor* –como Moisés, Jesús o Mahoma– que "muestra el camino".
b) El del *rey tejedor*, preferido de Platón, que busca conciliar las personalidades transformadoras y conservadoras, es decir, hacer compatible aquello que en principio no lo es. En este modelo el líder busca proteger al grupo frente a las amenazas, y vela para que no se desintegre.

El líder carismático puede ser distante (como De Gaulle o Mao), o cercano (como Perón o Fidel). Es posible que los seguidores lo amen, aun cuando él no demuestre reciprocidad o se comporte indiferente y hasta implacable; desde su punto de vista, debe tener dominio de sí mismo para poder dominar la situación. Maneja dos variables, el tiempo y el espacio; en cuanto a la primera, no admite imposiciones: es él quien establece su marco temporal y crea su propio ritmo. Respecto del espacio, busca la ventaja de fuerzas en el lugar y momento de la decisión. Ejerce la certeza metódica, a diferencia del intelectual que se caracteriza por la duda, por el interrogante permanente. Busca la eficacia en la acción, y para ello organiza a los seguidores. El líder carismático tiene una imagen sagrada y otra profana; la primera –que reside en el imaginario colectivo– es él como símbolo; su interés primordial se centra en la otra, la real, que lo iguala a cualquier mortal.

Antes de concluir esta sección comentaremos que la teoría del liderazgo carismático ha sido complementada por la *teoría de la atribución del liderazgo,* según la cual éste es simplemente una atribución que la gente hace respecto de otro individuo, el líder.

## Teorías del comportamiento

Estas teorías proponen que si bien ciertos comportamientos específicos diferencian a los líderes de los no líderes, las cualidades que identifican a los primeros no son necesariamente innatas; en consecuencia, sería posible capacitar a una persona para ser líder. La deficiencia de esta teoría estriba en que se trata de un enfoque que no toma en cuenta el contexto. Veamos a continuación las diferentes corrientes que se han desarrollado a partir de estas líneas generales.

### *1. Kurt Lewin*

Kurt Lewin, psicólogo y profesor de la universidad de Iowa, hablaba de tres estilos de liderazgo:

a) **El autocrático.** Autoritario, centralista, dominante, controlador y monopolizador de decisiones.

[4] Weber, M., *Economía y sociedad,* Fondo de Cultura Económica, México, 1981.

b) **El liberal.** Deja hacer, es permisivo, delega.
c) **El democrático.** Fija objetivos, es participativo, es orientador, controla resultados, descentraliza, empodera, faculta.

## 2. Estudios de la Universidad de Michigan

En este enfoque, desarrollado por expertos del Centro de Investigación de la Universidad de Michigan a mediados del siglo XX, destacan dos dimensiones de comportamiento asociado a los líderes:

a) **Orientado al empleado.** Es un tipo de liderazgo que concede gran importancia a las relaciones interpersonales, con particular interés en las necesidades de los subordinados y aceptación de sus diferencias individuales. Este estilo conlleva una mayor productividad de los trabajadores.
b) **Orientado a la producción.** Estilo de liderazgo que hace hincapié en los aspectos del trabajo a realizar. La principal preocupación del líder orientado a la producción radica en cumplir las metas del equipo, de manera que los integrantes del mismo son sólo medios para ese fin. Este tipo de liderazgo lleva a la baja productividad e insatisfacción en los trabajadores.

Las conclusiones favorecen la primera dimensión, ya que se relacionan con mayor productividad del grupo y mayor satisfacción laboral. Estudios recientes completan esta clasificación con una tercera dimensión de comportamiento:

c) **Orientado a la innovación y al cambio.** En este caso los líderes valoran la experimentación y la búsqueda de nuevas ideas, y generan e implementan el cambio.

## 3. Estudios de la Universidad de Ohio State

Realizada casi al mismo tiempo que los estudios de la Universidad de Michigan, esta investigación consistió en una encuesta a miembros de organizaciones, y su propósito era medir la percepción de los seguidores respecto del comportamiento de los líderes. Una vez más, los resultados permitieron la identificación de dos variables relevantes:

a) **Estructuración del trabajo.** Esto es, el grado en que es probable que el líder defina y estructure su papel y el de sus subordinados en la búsqueda de las metas. El líder formula planes, asigna tareas y responsabilidades con consignas claras, da pautas, fija metas, monitorea procesos y controla resultados.
b) **Estructuración de consideración hacia las personas.** Se refiere al grado en que es posible que un líder tenga relaciones de trabajo caracterizadas por la confianza mutua y el respeto por las ideas y sentimientos de los subordinados. El líder escucha, es permeable y considerado; busca generar un adecuado clima de trabajo entre sus seguidores.

Estos estudios sugirieron que los estilos altamente basados en la estructuración del trabajo y la estructuración de consideración por lo general daban resultados positivos; sin embargo, se encontraron suficientes excepciones que indicaban la necesidad de integrar a esta teoría los factores situacionales.

## 4. Teoría de la rejilla del liderazgo, de Blake y Mouton[5]

Este sistema de pensamiento se basa en el estilo de liderazgo que combina la preocupación por las personas y la producción en una tabla de doble entrada que presenta nueve posiciones. Su hipótesis es que la mejor manera de administrar es la que está basada en equipos de trabajo (vea el capítulo 9, "Los grupos y los equipos en las organizaciones"), pues dadas

[5] Blake, R. y Mouton, J., *The new managerial grid*, Gulf Publishing Co., Estados Unidos, 1978.

sus características se presta para fomentar el compromiso y la participación de los miembros, la buena comunicación, la confianza mutua y el tratamiento de los problemas.

La matriz resultante de la rejilla propuesta por Blake y Mouton (vea la figura 12.1) establece cuatro estilos extremos de liderazgo:

- **Equilibrado:** el liderazgo que otorga un valor medio a ambas variables (atención a la producción y preocupación por las personas; 5.5 en el modelo); busca algunos resultados sin mucho esfuerzo, compromiso, satisfacción y logros.
- **Autocrático:** el liderazgo 9.1 (esto es, con mayor interés en la producción que en las personas) basaría el estilo gerencial en una relación de autoridad fundada en el mando y la obediencia, de manera que las personas no participan, sólo ejecutan órdenes.
- **Administración tipo "club de amigos":** 1.9: poca atención a la producción y mucha preocupación por las personas; el compromiso del líder es superficial, efímero, lúdico y busca una armonía aparente dentro del marco de las buenas costumbres.
- **Administración pobre:** 1.1: muy poca atención a la producción y limitada preocupación por las personas; el liderazgo se basa en el mínimo esfuerzo. Hay poca participación, poco compromiso, poca orientación a logros y falta de colaboración entre los grupos.

| | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Mucha | 9 | Administración tipo "club de amigos" | | | | | | | | Administración basada en el trabajo en equipo |
| Preocupación por las personas | 8 | | | | | | | | | |
| | 7 | | | | | | | | | |
| | 6 | | | | | | | | | |
| | 5 | | | | | Administración equilibrada | | | | |
| | 4 | | | | | | | | | |
| | 3 | | | | | | | | | |
| | 2 | | | | | | | | | |
| Poca | 1 | Administración pobre | | | | | | | | Administración autoritaria |
| | | | | | | | | | | |
| | | Poca | Preocupación por la producción | | | | | | | Mucha |

**Figura 12.1** Rejilla gerencial de Blake y Mouton.

La reformulación de la tabla anterior subsumiendo la tabla de nueve por nueve en otra de tres por tres nos permitiría obtener cinco tipos de liderazgo:

| TIPOS DE LIDERAZGO | | ORIENTACIÓN A RESULTADOS | | |
|---|---|---|---|---|
| | | Baja | Media | Alta |
| ORIENTACIÓN A LOS EMPLEADOS | Alta | 1. PATERNALISTA | | 5. INTEGRADOR |
| | Media | | 3. INDIFERENTE | |
| | Baja | 2. APÁTICO | | 4. EXIGENTE |

1. El **liderazgo paternalista** prioriza el cuidado de las relaciones interpersonales por encima de la orientación a los resultados, objetivos y metas. Se asocia a una cultura paternalista de la organización, en donde el interés fundamental se centra en el cuidado del bienestar de los miembros, la lealtad entre la gente y la institución, la receptividad frente a las demandas de los empleados, los altos niveles de seguridad en las funciones, la complacencia hacia la autoridad, la construcción de un entorno familiar y amigable, y la buena comunicación entre los distintos niveles jerárquicos.
2. El **liderazgo apático** desarrolla una baja orientación a las personas y un limitado interés en los resultados. Los principales indicadores a tener en cuenta para la descripción de este tipo de liderazgo son: la excesiva prudencia en la administración; la tendencia a escribir más que a hablar; el conservadurismo y apego a las normas y reglas; la tendencia a evitar el conflicto; la subestimación de la necesidad de innovar; la implementación de mayores controles frente a los errores, y la poca comunicación entre jerarquías y diferentes sectores de la organización. La cultura apática está fuertemente alineada con los modelos de gestión burocráticos. Se expresa como sinónimo de desinterés y falta de involucramiento, indiferencia hacia el comportamiento de la gente, estado de incertidumbre y confusión, pérdida de entusiasmo, ausencia de recompensas para premiar los éxitos, poca seguridad laboral –que a su vez determina un escaso interés por el futuro–, y preocupación excesiva por lo inmediato (evitar el despido).
3. El **liderazgo indiferente** busca resultados sin esforzarse demasiado, y no es muy motivador ni se preocupa mucho por el comportamiento de los subordinados.
4. El **liderazgo exigente** es aquel que hace hincapié en un vínculo laboral que podríamos calificar de demandante e inflexible, esencialmente basado en la fijación de objetivos y la exigencia de su cumplimiento. De este modo se incentiva la competencia interna y la insensibilidad frente a las necesidades de los otros. Se prioriza la eficiencia y los aportes individuales; se juzga y se premia o castiga por lo que se produce, y se hace especial énfasis en los resultados. Los sistemas de premios y sanciones se establecen con base en el cumplimiento de los objetivos fijados, poniéndose el acento en una fuerte remuneración variable que depende del grado de logro alcanzado.
5. El **liderazgo integrador** supone una adecuada combinación entre altos niveles de orientación a las personas y altos niveles de orientación a los resultados, lo cual implica dirección estratégica, visión, compromiso, consistencia, trabajo en equipo, adaptación a los cambios, comunicación interna fluida y una alta preocupación por el desempeño, tanto individual como grupal. Se trata de aprender de los errores más que de castigarlos, y sacar provecho de los conflictos.

Estos estilos de liderazgo tienen estrecha relación con la cultura organizacional resultante.

## *5. Teoría trayectoria-meta, de House y Mitchell*

De acuerdo con esta teoría el comportamiento del líder es eficaz en función del impacto que tenga en la motivación y satisfacción de los seguidores. El líder es aceptable para los subordinados en la medida en que éstos lo visualizan como fuente de satisfacción inmediata o futura. Se le llama *teoría trayectoria-meta* debido a que se centra en la forma en que el líder influye sobre la percepción que tienen sus seguidores respecto de sus metas laborales, sus objetivos personales y los caminos para alcanzarlos.

Gary Dessler hizo una importante aportación a esta perspectiva al argumentar que el liderazgo es evaluado por el grado en que las personas perciben que el trabajo o su comportamiento las conducen a los resultados esperados, a los motivadores de estos resultados, y a cómo el líder les facilita, aclara y enseña el camino para alcanzar las metas deseadas y valoradas. En esta situación el líder puede:

- **Dirigir**, explicando a los seguidores cómo realizar las tareas.
- **Apoyar** a los seguidores preocupándose por sus necesidades y desarrollando equipos.

- **Ayudar a alcanzar los resultados** aclarando los objetivos, metas y procedimientos, y premiando los logros.
- **Mostrar apertura a la participación**, ya sea de manera *consultiva* (el líder valora las opiniones y sugerencias de sus seguidores) o *decisional* (el líder da participación directa a los seguidores en la toma de decisiones).

Según la teoría trayectoria-meta, el líder actúa por dos vías principales:

a) **Aclarando cuál es la ruta:** es decir, definiendo lo que debe hacer el seguidor, explicándole en qué consiste su trabajo, y desarrollando su confianza mediante el reconocimiento de sus logros. Ello motiva más el esfuerzo del seguidor, lo que refuerza el trabajo y los logros.
b) **Aumentando las recompensas:** en este caso el líder observa las necesidades del seguidor y busca satisfacerlas si éste alcanza los resultados, lo cual también contribuye a motivar su esfuerzo y a fortalecer su interés en el trabajo y el cumplimiento de metas.

Tomando como base esta teoría, los investigadores Stinson y Johnson indicaron que la relación entre el comportamiento del líder y la estructura de la tarea es algo más compleja de lo que señalan House y Mitchell. Sus estudios sugieren que las características del seguidor influyen también en la determinación del estilo de liderazgo más conveniente. Por ejemplo, el estilo de liderazgo muy orientado a las tareas y poco a las relaciones personales tiende a ser eficaz si el líder conduce tarea poco estructurada, desempeñada por seguidores de escasa capacidad; en cambio, un liderazgo muy orientado a la tarea y a las personas es adecuado para seguidores calificados que se abocan a una tarea muy estructurada. Asimismo, el estilo más orientado a las relaciones personales que a la tarea puede ser apropiado para motivar a los seguidores de escasa capacidad que deben realizar tareas muy estructuradas. Por último, un liderazgo con baja orientación a la tarea y limitado interés en las personas puede ser conveniente cuando hay seguidores muy capacitados y autónomos.

## 6. Teoría del liderazgo transaccional

Esta teoría se basa en el intercambio de premios por esfuerzos. En este caso el líder se preocupa por hacer que las tareas se realicen, centrando su interés en las condiciones del momento. Quienes ejercen este tipo de liderazgo guían o motivan a sus seguidores hacia la consecución de las metas establecidas mediante la clarificación de los requerimientos de papeles y tareas. Pueden ser activos (otorgando premios por logros e implementando acciones correctivas ante desviaciones de las reglas de conducta), o reactivos (sólo intervienen si no se alcanzan los logros).

## 7. Teoría del intercambio, de Graen

Esta teoría constituye una crítica a los modelos según los cuales la conducta del líder se caracteriza por un estilo estable y típico al tratar con sus seguidores. En oposición, George Graen sostiene que los líderes desarrollan relaciones únicas y personalizadas con cada uno de ellos, dando por resultado comportamientos que los teóricos de la escuela conductista denominan *díada vertical* (de ahí que el enfoque de Graen sea conocido como "modelo de enlace vertical de díadas del liderazgo [EVD]"). Se dice que la formación de díadas verticales es un proceso que tiene lugar en la interacción líder-seguidor con motivo de encarar una tarea, actividad o rol en una relación laboral. Como consecuencia de este proceso, Graen predice que se desarrollarán relaciones de intercambio entre el líder y los miembros del grupo.

Este modelo postula la existencia de una relación significativa entre el tipo de intercambio líder-miembro y los resultados relacionados con el trabajo. Además, pone de relieve la importancia que reviste el adiestramiento de los conductores en la mejora de las relaciones líder-miembro. En condiciones ideales, se haría así posible tanto la motivación y satisfacción en el trabajo, como el rendimiento de los empleados.

Una gran corriente, más moderna, de teorías acerca del liderazgo hace referencia a las situaciones y oportunidades que facilitan el surgimiento de líderes, y hace énfasis en tres aspectos: la situación, el líder y los subordinados y sus interacciones.

## Teoría del liderazgo acorde con situaciones y contingencias

La teoría de la relación entre las fuerzas del líder, de los subordinados y las características de la situación fue elaborada originalmente por Tannembaum y Schmidt,[6] aunque luego fue ampliada y completada por otros investigadores. En resumen, se basa en el análisis de las fuerzas que interactúan y se condicionan en una situación determinada. Las variables en cuestión son:

- **La fuerza del líder:** constituida por su personalidad, su forma de liderar, de comunicarse, de decidir, de delegar, de motivar y de articular; su grado de tolerancia a la incertidumbre, su capacidad para asumir riesgos y afrontar presiones y desafíos; su don de ubicuidad (estar en el momento y la circunstancia en que se le necesita); su capacidad para estar conectado, comunicado y en sintonía con los seguidores.
- **La fuerza de los subordinados:** conformada por sus características, competencias, predisposición a asumir responsabilidades y a participar; por su grado de tolerancia a la incertidumbre; por sus valores predominantes; por su nivel de autonomía-dependencia, y su comprensión de las tareas; por su experiencia, por su grado de habilidad y entrenamiento para enfrentar situaciones, así como por su nivel de profesionalización y dominio de competencias de procesos organizacionales.
- **Las fuerzas y características de la situación:** esto es, los escenarios, la cultura, la estructura, el entorno y el clima organizacional; los procesos, tareas, tiempos de realización; los tipos de grupos o equipos, y el grado de cohesión alcanzado por ellos.

Podemos afirmar que en esta relación hay dos variables independientes (la fuerza del líder y la fuerza de los subordinados) que condicionan la variable dependiente (el liderazgo), de manera que:

- **Si predomina la fuerza del líder**, la interacción de las fuerzas lleva a la elección de estilos de liderazgo distintos para cada situación y cada seguidor, pudiendo variar con la misma persona, grupo o área de la organización si las circunstancias cambian. En esta relación el líder puede predominar, imponer, tomar decisiones por sí mismo.
- **Si predominan las fuerzas de los subordinados**, el líder deberá escucharlos, consultarlos, darles participación en las decisiones, delegar responsabilidades en ellos, y estimular su empoderamiento.

Las fuerzas y características de la situación constituyen en todos los casos una variable interviniente que especifica y condiciona el estilo de liderazgo factible de ejercer. Podríamos caracterizar la situación en función del entorno predominante (favorable-desfavorable) donde se realiza la tarea, o del grado de complejidad de la tarea (simple-compleja; rutinaria-no rutinaria; programable-no programable).

## Teoría de las contingencias del liderazgo, de Fiedler[7]

Este sistema de pensamiento sostiene que el estilo de liderazgo se ve determinado por la situación vigente en un momento dado. Fiedler señaló que son tres las variables situacionales que inciden en él:

1. Las relaciones del líder con los miembros del grupo (líder-seguidores).
2. El grado de estructuración de la tarea.
3. El poder con que cuenta el líder.

[6] Tannembaum, R. y Schmidt, W. H., "How to choose a leadership pattern", en *Harvard Business Review*, 36, 1958, pp. 95-101.

[7] Fiedler, F. E., "The effects of leadership, training and experience: a contingency model interpretation", en *Administrative Science Quaterly*, 17, 1972.

Para Fiedler la situación ideal es cuando el líder tiene valores positivos en las tres variables: buena relación con los liderados, alta estructuración de la tarea, y una buena posición de poder. Concluyó además que los líderes orientados a la tarea tienden a desempeñarse mejor en situaciones grupales –sean éstas muy favorables o desfavorables–, mientras que aquellos orientados a las relaciones personales tienen mayor efectividad en situaciones favorables.

## Teoría del conocimiento social

Define el vínculo líder-seguidores en términos de relación transaccional entre éstos en un contexto medioambiental en el cual trabajan desarrollando estrategias. También señala la relación recíproca entre los actores para hacer frente a los desafíos del contexto. En otras palaras, el líder y sus seguidores trabajan tanto sobre la situación como sobre ellos mismos inmersos en dicho entorno. Los logros producen un reforzamiento positivo de la relación.

## Teoría situacional del liderazgo

### *Modelo de contingencia de Vroom y Yetten*

Este modelo tiene su fundamento en la idea de que las *variables situacionales internas* (incluyendo entre ellas a los seguidores y las tareas) y las *externas* (como mercados, competencia, otras organizaciones, gobierno), en conjunto con las *características* y *atributos* del líder (capacidad de comunicarse, conocimientos, habilidades, su particular estilo de liderazgo), gobiernan los comportamientos de éste e inciden en la eficacia de la organización y de los grupos, equipos y seguidores. Este modelo abarca variables de las teorías de los rasgos, de los comportamientos y situacionales.

### *El liderazgo situacional, de Hersey y Blanchard*[8]

Este enfoque parte de la premisa empírica según la cual diferentes situaciones exigen distintas formas de liderazgo y, por ende, requieren individuos, habilidades y comportamientos específicos, diversos en cada situación. También resalta como elemento importante la interacción entre el líder y sus seguidores: el líder influencia a los seguidores en el proceso de interacción, y las reacciones de éstos tienen un impacto sobre el comportamiento del propio líder. Así, el liderazgo organizacional responde a una combinación de factores. En lugar de sugerir que hay una serie de rasgos inherentes al liderazgo, la evidencia indicaría que las características específicas que dan lugar al comportamiento del líder varían de acuerdo con la situación.

Para Paul Hersey y Kenneth Blanchard el liderazgo situacional se basa en la interacción de las variables siguientes:

- El grado de conducción y dirección (comportamiento hacia la tarea) que ofrece el líder.
- El grado de apoyo social y emocional (comportamiento de relaciones personales) que brinda.
- El nivel de preparación que muestran los seguidores al desempeñar cierta tarea, función u objetivo.

Desde la perspectiva de los creadores de esta teoría, el liderazgo situacional es un modelo para la acción. Sus conceptos, métodos, actos y resultados se basan en metodologías probadas que son prácticas y fáciles de aplicar, y pretende ayudar a las personas a que intenten fungir como líderes, independientemente de cuál sea su función, para ser más eficaces en su trato diario con los demás.

Este modelo insiste en el comportamiento del líder en relación con los seguidores. En todas las situaciones son vitales los seguidores, no sólo porque cada uno acepta o rechaza

[8] Hersey, P., Blanchard, K. y Johnson, D. E., *Administración del comportamiento organizacional*, Prentice-Hall, 1998.

al líder, sino porque como grupo determina, de hecho, qué tanto poder personal puede tener éste. Cualquier referencia a líderes y seguidores implica líderes potenciales y seguidores potenciales.

## COMPORTAMIENTO DEL LÍDER

De acuerdo con el análisis sobre el tema, los comportamientos del líder pueden clasificarse en dos categorías, a saber:

**Comportamientos de relación.** Se refiere al grado en que los líderes, para tener relaciones personales entre ellos y los miembros de su grupo –seguidores– se inclinan a abrir canales de comunicación en dos o más direcciones, brindar apoyo socioeconómico, escuchar de forma activa, facilitar las conductas, motivar, desestructurar e influir psicológicamente.

**Comportamientos de tarea.** Es el grado en que los líderes se inclinan a organizar y definir las funciones de los miembros de su grupo –seguidores– y a explicar qué actividades hace quién, cuándo, dónde y cómo. El dirigente establece metas, patrones de desempeño, mecanismos de comunicación, y brinda los medios para realizar la tarea.

Los comportamientos de tarea y de relación son dimensiones distintas. Se colocan en dos ejes diferentes en una gráfica plana, cuyos cuatro cuadrantes sirven para identificar igual número de estilos básicos de liderazgo, y para evaluar la eficacia del comportamiento del líder. Ningún estilo es eficaz en todas las situaciones; cada uno es apropiado de acuerdo con la situación.

**Cuadro 12.1** Estilos de liderazgo y comportamiento de los seguidores

<table>
<tr><td rowspan="2">Comportamiento de relación (brinda apoyo)</td><td colspan="4">Comportamiento del líder (brinda lineamientos)</td></tr>
<tr><td colspan="2">Baja</td><td colspan="2">Alta</td></tr>
<tr><td>Alta</td><td colspan="2">E3 Participar</td><td colspan="2">Convencer E2</td></tr>
<tr><td>Baja</td><td colspan="2">Delegar E4</td><td colspan="2">E1 Decir</td></tr>
<tr><td></td><td colspan="4"><= Comportamiento de tarea del conductor =></td></tr>
<tr><td rowspan="5">Preparación y disponibilidad del seguidor</td><td>R4<br>Capaz, disponible y dispuesto o confiado.</td><td>R3<br>Capaz, disponible e indispuesto o inseguro.</td><td>R2<br>Incapaz y dispuesto o confiado.</td><td>R1<br>Incapaz e indispuesto, inseguro.</td></tr>
<tr><td colspan="4"><= Preparación del seguidor =></td></tr>
<tr><td>Elevada</td><td colspan="2">Moderada</td><td>Escasa</td></tr>
<tr><td colspan="4">Maduro Inmaduro</td></tr>
<tr><td colspan="2">Dirigido por el seguidor ←</td><td colspan="2">→ Dirigido por el líder</td></tr>
</table>

Fuente: Paul Hersey, Kenneth Blanchard, Dewey E. Johnson, *Administración del comportamiento organizacional*, Prentice-Hall, 1998.

Los cuatro estilos son:

- **E1.** Da instrucciones específicas y supervisa el desempeño. Se caracteriza por un comportamiento de tarea por encima del promedio, y un comportamiento de relación por debajo.
- **E2.** Explica decisiones y ofrece oportunidad para esclarecerlas. Se reconoce porque ambos comportamientos están por encima del promedio.
- **E3.** Comparte ideas y facilita la toma de decisiones. Este estilo se caracteriza por un comportamiento de relación por arriba del promedio, mientras que el comportamiento de tarea está por debajo.
- **E4.** Transfiere la responsabilidad de la decisión y la instrumentación de la misma. Es el que ocurre cuando tanto el comportamiento de relación como el de tarea están por debajo del promedio.

Cuál estilo de liderazgo debe usarse con individuos o grupos depende del grado de preparación de la gente en la que el líder pretende ejercer influencia. Antes de examinar la aplicación del modelo es importante entender los estilos de liderazgo empleados, y la idea de preparación del seguidor.

## Preparación de los seguidores

Mientras mayor capacidad tenga el líder de adaptar su conducta a la situación, más eficaces serán sus esfuerzos por influir en sus seguidores.

No hay liderazgo sin seguidores. Para llevar al máximo la relación entre éstos y el líder, es indispensable empezar por determinar los resultados concretos de las tareas que los seguidores deben obtener. Si no clarifica los resultados que se esperan, los objetivos que se persiguen, las tareas parciales que deberán lograrse y otros detalles, el líder carecerá de la base para determinar la preparación de los seguidores o el estilo concreto de comportamiento que debe implementar en ese nivel de preparación.

### *Definición de preparación*

En el liderazgo situacional, el término *preparación* se define como la medida en que el seguidor demuestra capacidad y disposición para cumplir con cierta tarea. En otras palabras, la preparación implica qué tan capaz y dispuesto está el individuo para desempeñar cierta tarea. Ahora bien, es probable que el líder tenga que estimar el grado de preparación del grupo como tal, en particular si sus integrantes interactúan frecuentemente en la misma área de trabajo.

Como hemos comentado, los dos principales componentes de la preparación son la capacidad y la disposición. La *capacidad* es el conocimiento, la experiencia y las habilidades que el individuo o el grupo aportan a una determinada tarea o actividad. Cuando estemos interesados en evaluar la capacidad de los demás es importante que nos concretemos a medirla en función de la tarea. Es esencial concentrarse en el resultado que se desea, y contemplar las capacidades de los seguidores de acuerdo con él.

La *disposición* es el grado en el que el individuo o el grupo muestran confianza, compromiso y motivación para realizar cierta tarea.

La suma de lo que Paul Hersey y Kenneth Blanchard llaman capacidad y disposición es lo que en este libro se ha venido caracterizando como *competencias*: capacidad son los conocimientos, las aptitudes y las habilidades, y disposición son las actitudes y aptitudes que motivan los comportamientos.

Los conceptos de capacidad y disposición son diferentes, pero se influyen de manera recíproca. Esto significa que un cambio considerable en cualquiera de ellos afectará todo el conjunto. El nivel de preparación es una combinación de la capacidad y la disposición con que la gente emprende cada tarea.

De acuerdo con el liderazgo situacional, el líder puede desarrollar la preparación del seguidor para que actúe conforme a su estilo de liderazgo y objetivos mediante la dirección o *coaching* individual, de equipo u organizacional.

El continuo de la preparación del seguidor puede dividirse en cuatro niveles, cada uno de los cuales representa una combinación específica de su capacidad y disposición o confianza. Estos indicadores representan claves importantes y el líder tiene que estar alerta de ellos, en tanto constituyen variables cruciales para dictaminar de manera correcta el grado de preparación de los seguidores.

## De R1 y R2 a R3 y R4

En los niveles inferiores de preparación el líder brinda las directivas, es decir, las decisiones serán tomadas por él; en los niveles superiores el seguidor se convierte en el responsable de la dirección, de modo que las decisiones quedan en sus manos.

Cuando los seguidores pasan de los niveles inferiores de preparación a los superiores, las combinaciones del comportamiento de tarea y de relaciones personales comienzan a cambiar. La línea curva que pasa por los cuatro estilos de liderazgo (delegar, participar, convencer, decir) representa las combinaciones más probables, que corresponden a los niveles de preparación de la parte inferior. Para utilizar el modelo se debe identificar el punto en el continuo de la preparación que representa el nivel del seguidor en relación con una tarea específica. Después deberá trazarse una perpendicular desde ese punto hasta su intersección con la curva que representa el comportamiento del líder. Este último punto indica la combinación más adecuada de comportamiento de tarea y de relaciones para esa situación.

## Elección de los estilos apropiados

RB: Comportamiento de relación baja.
RA: Comportamiento de relación alta.
TB: Comportamiento de tarea baja.
TA: Comportamiento de tarea alta.
E = Estilo.

| R4 E4 (RB/TB) | R3 E3 (RA/TB) | R2 E2 (TA/RA) | R1 E1 (TA/RB) |
|---|---|---|---|
| Estilo: delegar, observar, vigilar para los enfoques eficientes; para los ineficientes: desatender, descargar, evitar y abandonar.<br><br>No hace falta un comportamiento de respaldo y aliento por encima del promedio cuando el grupo tiene confianza y está comprometido y motivado. El estilo requiere "darles el balón y dejarlos que corran". De todas formas se precisa cierto comportamiento de relación, pero menor que el promedio. | Estilo: participar, alentar, apoyar, facultar para los enfoques eficaces; para los ineficaces: proteger, aplacar, condescender, pacificar.<br><br>El comportamiento apropiado consiste en mucho diálogo y apoyo, pero pocos lineamientos. No es necesario insistir en qué hacer, dónde o cómo. | Estilo: convencer, explicar, aclarar, persuadir para los enfoques eficaces; para los ineficaces: manipular, sermonear, defender, racionalizar.<br><br>Es importante respaldar la motivación y el compromiso de los seguidores; el líder ofrece los lineamientos y la oportunidad de dialogar y aclarar, para que el individuo adquiera lo que el líder quiere. Éste toma las decisiones, explica la función del seguidor, y refuerza los pequeños progresos. | Estilo: decir, guiar, dirigir o estructurar para los enfoques eficaces; para los ineficaces: exigir, rebajar, dominar, atacar.<br><br>Es apropiado brindar lineamientos con poco apoyo. Este estilo es ideal cuando el seguidor o grupo tienen poca capacidad y disposición, y necesitan dirección. El líder es quien toma las decisiones; las instrucciones son secuenciales y la tarea es simple y específica. |

Fuente: Paul Hersey, Kenneth Blanchard, y Dewey E. Johnson. *Administración del comportamiento organizacional*, op. cit.

| Conductas apropiadas del líder | | | |
|---|---|---|---|
| **Capaz y dispuesto o confiado** | **Capaz pero indispuesto** | **Incapaz pero dispuesto, o incapaz pero confiado** | **Incapaz e indispuesto** |
| • Fomentar la libertad para correr riesgos.<br>• Delegar actividades.<br>• Ofrecer apoyo y recursos.<br>• Reforzar la comunicación con los seguidores.<br>• Practicar una administración general al margen; observar.<br>• Fomentar la autonomía.<br>• Evitar las cargas excesivas.<br>• Escuchar las novedades. | • Compartir la responsabilidad de la toma de decisiones.<br>• Saciar la "necesidad e saber" del seguidor.<br>• Concentrarse en los resultados.<br>• Hacer participar al seguidor en las consecuencias de la tarea, para aumentar su compromiso y motivación.<br>**CAPAZ PERO INSEGURO**<br>• Tomar juntos las decisiones<br>• Decidir el siguiente paso.<br>• Alentar y respaldar.<br>• Analizar los temores. | • Tratar de convencer mediante la persuasión.<br>• Verificar que se entiende la tarea.<br>• Estimular preguntas.<br>• Discutir detalles.<br>• Explorar habilidades relacionadas.<br>• Explicar "por qué".<br>• Informar al seguidor los pasos secuenciales.<br>• Insistir en "cómo hacerlo". | • Asentar directamente hechos concretos.<br>• Reforzar los pequeños avances.<br>• Considerar las consecuencias de la falta de rendimiento.<br>• Verificar los estados emocionales.<br>**INCAPAZ E INSEGURO**<br>• Dar información sobre la tarea en dosis asimilables.<br>• No abrumar al seguidor.<br>• Reducir el miedo de cometer errores.<br>• Concentrarse en la enseñanza. |

Fuente: Paul Hersey, Kenneth Blanchard y Dewey E. Johnson, *Administración del comportamiento organizacional*, op. cit.

## *Estilos de liderazgo apropiados*

La teoría del liderazgo situacional de Paul Hersey y Kenneth Blanchard no sólo propone cuál es el estilo de liderazgo con mayores probabilidades de ocurrencia en cada nivel de preparación, sino que también indica la posibilidad de éxito de otras configuraciones de estilos si el líder es incapaz de aplicar el más deseable.

En el liderazgo situacional es el seguidor quien determina cuál es el comportamiento apropiado del líder. De acuerdo con su propia conducta, el seguidor recibe el trato que desea.

El liderazgo situacional es una importante contribución para tratar de aumentar las posibilidades de que los gerentes se conviertan en líderes eficaces y exitosos.

## Aplicación del liderazgo situacional

Al emplear el liderazgo situacional el comportamiento del líder será más o menos eficaz de acuerdo con el nivel de preparación de la persona a la que trata de influir. Este modelo es una referencia rápida para ayudar al líder a diagnosticar el nivel de preparación de sus seguidores, adaptarse y elegir los estilos de liderazgo con mayor probabilidad de éxito, así como para comunicar los estilos de manera eficaz en términos de influir en el comportamiento de los demás.

El liderazgo situacional lleva implícita la idea de que el líder ha de colaborar con sus seguidores para que aumenten su preparación hasta donde sean capaces y estén dispuestos

a llegar. Este desarrollo requiere adaptar el comportamiento de liderazgo a lo largo de los cuatro estilos de la curva.

Según esta teoría, para que los seguidores con escasa preparación se vuelvan productivos es adecuada una dirección firme (comportamiento de tarea); del mismo modo, propone que un aumento en la preparación de individuos (mediante el *coaching* o dirección) que de algún modo no están listos debe ser recompensado con más refuerzo positivo o apoyo socioemocional (comportamiento de relación). Por último, cuando los seguidores alcanzan los niveles superiores de preparación, el líder no sólo debe seguir disminuyendo el control sobre sus actividades, sino también el comportamiento de relación.

Cuando el desempeño del seguidor comienza a deteriorarse y su capacidad o su motivación disminuyen, el líder debe estimar de nuevo su nivel de preparación y retroceder en la curva del liderazgo para brindar la dirección y el apoyo socioemocional que sea preciso.

## *Teoría del liderazgo estratégico*

El liderazgo estratégico es aquel capaz de crear, en función de los objetivos estratégicos de la organización, una visión y una misión adecuadas para su contexto y su constelación de poder externa, y los valores y cultura apropiados para su clima y su constelación de poder interna.

En consecuencia, el líder estratégico debe ser capaz de desarrollar la visión y preparar su ejecución tanto para el corto como para el mediano y largo plazos, y poder vincularlos.

La transformación del negocio actual es prioritaria, pues constituye la base sobre la cual crecer; una vez conseguida dicha transformación, actuar sobre los escenarios es lo más importante. El proceso general consta de los siguientes pasos:

- *Desarrollar una visión*, es decir, determinar cuál es el estado que la organización desea alcanzar en un escenario y en un plazo específicos. Para lograrlo el líder tratará de articular una visión clara mediante la realización de reuniones para pensar sobre el futuro. En este sentido la planificación de escenarios le resultará útil, al igual que la opinión de especialistas.
- *Determinar cuál es el camino más corto* entre el punto en donde se encuentra la organización y aquel que desea alcanzar, procurando no esconder los errores, sino aprovecharlos como información anticipada del futuro y una excelente oportunidad para aprender.
- *Ejecutar los cambios internos* y actuar en el escenario para hacer realidad la visión. Para lo primero, sin demasiada estructura, elegir áreas específicas de transformación y convertirlas en plataformas para la expansión; realizar los desarrollos experimentales; recuperar del pasado todo aquello que pueda aportar al futuro; usar el éxito de los nuevos negocios para regenerar o revitalizar los viejos. En cuanto a la acción sobre el escenario, desarrollar las políticas y estrategias que permitan posicionar a la organización más favorablemente en el escenario actual o futuro y, si es factible, producir cambios favorables en el escenario mismo.

Enseguida se presentan algunas de las dimensiones que debe tener en cuenta el liderazgo estratégico:

1. Tener una visión holística de la situación; en otras palabras, debe ser capaz de involucrar a personas con distintos puntos de vista y perspectivas a fin de asegurar una imagen más completa de la realidad de la empresa y de sus oportunidades.
2. Poner en marcha el proceso de cambio, involucrando al mismo tiempo a todos sus actores y comprometiéndolos con el proceso.
3. Buscar la mejor manera de lograr el compromiso de los individuos con el cambio, explicándoles cuál es la realidad y por qué es necesario cambiar, y brindándoles toda la información disponible para motivarlos y darles seguridad para afrontar el proceso.
4. Comunicar clara y entusiastamente una visión inspiradora de lo que la organización puede ser, de manera que los miembros puedan respaldarla en lo individual y lo colectivo.

5. Comunicar a la organización los progresos de la transformación, anunciar y celebrar los logros, tratar abiertamente los reveses y estimular el enfrentamiento de los riesgos que exige implantar la visión.
6. Identificar a los participantes clave y a quienes ostentan el poder en la organización y en su entorno operativo, y conseguir que respalden el cambio. El liderazgo debe reconocer la resistencia al cambio y ocuparse de ella como una etapa necesaria del proceso de abandonar el *statu quo* antes de adherirse a la nueva visión con sus creencias y valores.
7. Diseñar y poner en acción una organización que sea congruente con las nuevas creencias y valores. El líder debe estar dispuesto a correr el riesgo de introducir cambios estructurales, y adquirir y ubicar los recursos que aseguran la destreza y el compromiso para que la transformación funcione, así como diseñar los sistemas estructurales apropiados para cumplir la misión.
8. Movilizar y poner en juego capacidades, voluntades y recursos para el logro de los objetivos estratégicos.
9. Conformar los equipos de la organización, integrarlos según las competencias necesarias para desarrollar los objetivos de corto, mediano y largo plazos.
10. Crear un ambiente que apoye a las personas que participan en el proceso de cambio.
11. Definir y establecer una organización que pueda poner en práctica la visión.
12. Crear las condiciones para que el cambio sea participativo y al mismo tiempo dirigido. Todo proceso de cambio necesita de la participación de quienes están involucrados en él. Sin embargo, ningún proceso de cambio puede ser exitoso sin una dirección y liderazgo estratégicos claros. En ello se juega el éxito del desempeño estratégico de la organización.

Warren Bennis[9] observó las siguientes estrategias de liderazgo en un estudio de casos de noventa líderes destacados. A partir de sus hallazgos definió el liderazgo como una orquestación de habilidades (es decir, competencias, conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes) que pueden enseñarse, aprenderse y desarrollarse.

## *Las estrategias como variables independientes*

**Estrategia I. Atención a través de la visión (valores comunes, visión compartida y compromiso con la misión).** El líder debe desarrollar una imagen mental sobre el estado que se desea tenga la organización en el futuro. La visualización debe ser creíble, realista y atractiva (pensemos, por ejemplo, en el sueño de Bill Gates: poner una computadora en cada escritorio). El siguiente paso del líder consistirá en comunicar esa imagen y desarrollar una visión compartida entre los miembros de la organización. En este sentido es necesario que construya un relato congruente entre el pasado, el presente y su circunstancia, y el futuro de la organización, para luego institucionalizar esa visión compartida en una misión comprometida con objetivos estratégicos y metas que permitan conducir la organización hacia la obtención de los logros y resultados deseados para alcanzar la visión del éxito. Todo esto debe ser realizado cuidando los valores comunes de los miembros de la organización, y ayudando a desarrollar otros que conduzcan hacia la consecución de la visión. Si la visión se alcanzara antes de lo previsto, el líder deberá proponer una nueva.

Por ser estratégico, el liderazgo necesariamente debe ser situacional, y tener en cuenta en el análisis FODA de diseño de la estrategia tanto la situación contextual como el examen de las oportunidades y amenazas-desafíos actuales y futuros para alcanzar la visión y realizar la misión.

**Estrategia II. Significado a través de la comunicación.** El líder debe desarrollar una arquitectura social de la organización, estimular y edificar una cultura organizacional, y comunicar significados comprensibles y claros para el conjunto. Asimismo es su respon-

[9] Bennis, W. G. y Nanas, B., *Líderes*, Paidós, Argentina, 2008.

sabilidad desarrollar el compromiso de sus seguidores con la nueva visión, e institucionalizarlo. Un factor esencial del liderazgo es la capacidad de ordenar los significados relevantes para la organización e influir en su comprensión por parte de sus miembros. La comunión de significado ayuda al aprendizaje, además de otorgar sentido y unidad de concepción a los integrantes de la organización. El líder es siempre un creador de sentido.

**Estrategia III. Generar confianza a través del posicionamiento.** La confianza permite predecir las acciones de individuos y equipos. Para desarrollarla es necesario generar confianza entre líderes y seguidores, de manera que aquellos tengan una visión clara de la posición que ocupan, de cuán racionales y congruentes son, y de cómo posicionan la organización en el contexto para alcanzar la visión.

**Estrategia IV. El despliegue del *yo*.** Implica que el líder tenga conocimiento de sí mismo, autocrítica y capacidad de aprendizaje, en especial de aquello que resulte innovador. Debe ser capaz de desaprender para desarrollar nuevos conocimientos y estrategias; permitirse experimentar; aprender de organizaciones análogas y desarrollar *benchmarking* con las diferentes; ser analítico, crítico, fomentar la educación permanente; ser abierto a la participación; no temer a los errores, ni resistirse a admitirlos y corregirlos. El líder debe enfocarse en el logro de la visión y no en los temores y peligros del camino, pues de lo contrario será incapaz de alcanzar el éxito.

## *La potenciación como variable dependiente*

La verdadera responsabilidad del liderazgo, es la potenciación de los liderados para traducir la intención en realidad y sostenerla. Lo esencial del estilo del líder, afirma Bennis, más que empujar a la gente, atraerla hacia su proyecto. Motiva por identificación más que por premios y sanciones. Logra en la gente una visión estimulante del futuro. El líder como potenciador, es un creador de sentido para la acción. Promueve el aprendizaje de competencias para el trabajo, la creatividad y la innovación. Desarrolla el sentido de comunidad, de destino común y confianza mutua. Pero al mismo tiempo despliega un sentido lúdico que hace del trabajo algo agradable, distendido y placentero.

## *Teoría del liderazgo transformacional*

También la podemos incluir dentro de la corriente estratégica del liderazgo. Postula que los líderes deben motivar el cambio y la transformación, proporcionando consideración individualizada y estímulo intelectual. Los líderes de este tipo tienen carisma y se identifican como agentes de cambio y transformación de las organizaciones. Inspiran los cambios, desarrollan la visión correspondiente, asumen riesgos y manejan la incertidumbre. Confían en los seguidores, promueven valores y se encuentran abiertos al aprendizaje.

El liderazgo transformacional sirve para cambiar el *status quo* apelando a los valores de los seguidores para motivar en ellos un sentido de propósito más elevado. Los líderes transformacionales articulan los problemas en el sistema actual, y tienen una visión impactante acerca de lo que deben ser la sociedad y la organización. Esta nueva imagen de sociedad está ligada a los valores tanto del líder como de los seguidores; representa un ideal congruente con los sistemas de valores. En su obra *Leadership*, James McGregor Burns (1978) establece que el liderazgo transformacional es exclusivamente un ejercicio moral, en el sentido de que sirve para elevar el estándar de la conducta humana. Esto implica que la prueba ácida del liderazgo transformacional puede ser la respuesta a esta pregunta: "¿Acaso los cambios propuestos por el líder permiten el avance u obstaculizan el desarrollo de la organización o de la sociedad?" Los líderes transformacionales también son adictos a cuestiones de reestructura, resaltando la manera en que se puede resolver el problema que enfrentan los seguidores si ellos satisfacen la visión de este último acerca del futuro. Estos líderes también enseñan a los seguidores cómo convertirse en líderes por su propio derecho, incitándolos a desempeñar funciones activas.

Es importante observar que todos los líderes transformacionales son carismáticos, pero no todos los líderes carismáticos son transformacionales. Los líderes transformacionales son carismáticos porque tienen la capacidad de articular una visión impactante del futuro y formar fuertes vínculos emocionales con los seguidores. Sin embargo, tanto la visión como las relaciones están alineadas con los sistemas de valores de los seguidores, y les ayudan a satisfacer sus necesidades (Turner, Barling, Epitropaki, Butcher y Milner, 2002; Price, 2003). Los líderes carismáticos que no tienen una orientación transformacional pueden transmitir una visión y formar vínculos emocionales fuertes con los seguidores, pero lo hacen para satisfacer sus propias necesidades. Tanto los líderes carismáticos como los transformacionales luchan por un cambio organizacional o social; la diferencia radica en que los cambios pueden ser para beneficio del líder o de los seguidores. Burns afirmó que el liderazgo transformacional siempre involucra el conflicto y el cambio, y que los líderes transformacionales deben estar dispuestos a sufrir el conflicto, a tener enemigos, a mostrar niveles elevados de autosacrificio, a ser autónomos y enfocados para poder perpetuar la causa.

Se cree que los líderes transformacionales logran resultados más sólidos debido a que elevan la conciencia de los seguidores respecto de las metas y de los medios para conseguirlas, son capaces de convencerlos de tomar acciones para el bien colectivo, y su visión del futuro les ayuda a satisfacer necesidades de orden mayor.

La visión y los valores de los líderes transformacionales incluyen: sus habilidades retóricas; su talento para construir un tipo particular de imagen en el corazón y la mente de sus seguidores, y un estilo personalizado del liderazgo. De hecho estas habilidades elevan los niveles emocionales de los seguidores, y los inspiran para adoptar la visión del líder. Es de suponer que tanto el contenido de los discursos de éste como su manera de presentarlos (repetición, ritmo, balance, aliteración para fortalecer el impacto de sus mensajes), son de una importancia vital.

Los líderes transformacionales construyen la confianza en su liderazgo y en la posibilidad de obtener sus metas por medio de una *imagen* que en apariencia demuestra una autoconfianza indestructible, fortaleza de convicción moral, un ejemplo personal y un autosacrificio, además de tácticas o conductas poco convencionales.

| Comportamientos de los líderes transformacionales | |
|---|---|
| **Componente** | **Descripción** |
| Creación y articulación de una visión. | Comportamiento orientado a encontrar nuevas oportunidades para la organización. Formulación, articulación e inspiración de los seguidores con la visión de un futuro mejor. |
| Modelo de funciones. | Establecer un ejemplo para los seguidores que sea congruente con los valores y expectativas de la organización. |
| Fomentar el logro de las metas organizacionales. | Comportamiento encaminado a estimular el trabajo en equipo y el compromiso con las metas compartidas. |
| Expectativas de alto desempeño. | Comportamiento que transmite el perfil en cuanto a excelencia y desempeño superior. |
| Intercambio personalizado líder-miembro. | Comportamiento que denota que el líder confía, respeta, tiene fe y se preocupa por cada seguidor. |
| Manejo de la autoridad. | Comportamiento que motiva a los seguidores a "pensar fuera de los cartabones". |

Fuente: Basado en P. M. Podsakoff, S. B. McKenzie, R. H. Moorman y R. Fetter. "Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior", en *Leadership Quarterly* 1(2) (1990), pp. 107-142.

## Niveles de liderazgo

De acuerdo con sus características y objetivos, los estilos de liderazgo se han clasificado en varios niveles, tal como se describe a continuación.

**Líder de nivel 1.** Hace contribuciones productivas mediante su talento, conocimiento, destrezas y buenos hábitos de trabajo.

**Líder de nivel 2.** Trabaja en equipo, contribuye con su capacidad al cumplimiento de los objetivos grupales, y colabora de manera efectiva con todo tipo de persona.

**Líder de nivel 3.** Organiza la gente y los recursos para alcanzar efectivamente los objetivos preestablecidos.

**Líder de nivel 4.** Cataliza el compromiso y estimula una visión clara y convincente para que el equipo alcance altos estándares de rendimiento.

**Líder de nivel 5.** Construye grandeza perdurable mediante la combinación de humildad y voluntad profesional.

## El liderazgo de nivel 5

En años recientes hemos sido testigos de cómo el mundo de las empresas y las organizaciones está sufriendo una de las más profundas transiciones. Se han escrito cientos de libros sobre el trascendental tema de liderazgo, que desde hace unos años ha cobrado vital importancia.

En su obra *Good to great* (De buena a grandiosa), Jim Collins menciona el *liderazgo de nivel 5* como el máximo estatus que podría adquirir la cabeza de cualquier organización, sea esta familiar, religiosa o de cualquier otra índole.

El método de investigación utilizado por Collins y sus colaboradores resultó indispensable para determinar que la identificación de los líderes de nivel 5 obedece a un hallazgo empírico y no a un modelo teórico. La aplicación partió de una lista de 1 465 empresas que aparecieron en la lista de la revista *Fortune 500* entre 1965 y 1995. Se identificaron organizaciones que luego de haber tenido un rendimiento similar o inferior al mercado de valores durante quince años hubiesen tenido, luego de un punto de transición, un periodo mínimo de quince años de rendimiento al menos tres veces superior al del mercado de valores y claramente superior al de su industria. El resultado mostró que del total de empresas sólo once llenaban esos requisitos, puesto que el promedio de rendimiento de la acción común de esas compañías durante los quince años siguientes al punto de transición fue 6.9 superior al del mercado de valores en general. Algunas de esas empresas fueron Abbot, Gillette, Kimberly Clark y Philip Morris. Es de destacar que esas organizaciones mantuvieron un desempeño superior al promedio bajo la dirección de líderes muy diferentes a los normales, los cuales incluso bien podían considerarse extraños, porque mostraban una mezcla paradójica de humildad y tenacidad incuestionables.

Con base en la investigación, se concluyó que los líderes de nivel 5 son aquellos que integran una enorme dosis de humildad personal con una intensa voluntad profesional y perseverancia a toda prueba, logrando así que su visión e impacto perduren en el tiempo. Estos factores resultan elementos innegociables para lograr que sus organizaciones pasen de ser buenas a extraordinarias en todo sentido y durante largos periodos.

Es posible encontrar líderes nivel 5 en diversos ámbitos de la organización, aun cuando el titular no sea uno de ellos. Toda persona a cargo de un equipo puede ser líder de nivel 5; sólo necesita combinar su compromiso con la vivencia real de sus valores, entre los cuales sobresale la actitud de servicio a sus colaboradores.

## Características de los líderes de nivel 5

Las principales características de los líderes de esta naturaleza son:

- *Búsqueda de resultados sostenibles.* La diferencia entre los líderes de nivel 5 y otros dirigentes estriba en que los primeros están motivados a producir resultados sustentables

para su organización. La idea es que los líderes de nivel 5 pueden generar un cambio sostenido a largo plazo.
- *Capacidad para elegir sucesores.* A los líderes de nivel 5 les interesa más el éxito de la organización que sus logros personales. Quieren dejar su legado en una organización que continúa creciendo. Tienen suficiente confianza en sí mismos para contratar gente competente (subir la gente adecuada al colectivo).
- *Modestia.* Deben mostrar sincera humildad. Actúan con determinación y se apoyan en estándares inspirativos y no en un carisma inspirador para motivar.
- *Asumen responsabilidad.* Se responsabilizan de las cosas que salen mal. No culpan a los demás cuando las cosas no funcionan como se esperaba. Además, raramente buscan reconocimiento por aquello que sale bien; prefieren atribuir el éxito a otros factores.
- *Tienen un enfoque organizacional.* La máxima ambición del líder de nivel 5 está ligada sobre todo con la organización. Su anhelo de consolidar una organización exitosa pesa más que su búsqueda de recompensas personales.

Las organizaciones que cuentan con líderes de nivel 5 ganan por el efecto multiplicador de generar emoción y energía para centrarse en el futuro. La autenticidad de estos líderes no sólo permite gozar de credibilidad y legitimidad, sino también de una lealtad que se convierte en un compromiso para seguir el ejemplo y replicar el modo de actuar. Las bases son tan sólidas que la organización tiende a desarrollar una especie de *cultura de nivel 5*, que le permite asegurarse una larga vida con tendencia hacia el éxito.

## DIAGNÓSTICO DEL LIDERAZGO

Para determinar qué tipo de liderazgo está presente en una organización o al frente de un equipo de trabajo, basta con cotejar las variables que se indican a continuación para cada caso.

### Liderazgo situacional

- El grado de conducción y dirección (comportamiento de tarea) que ofrece el líder.
- El grado de apoyo social y emocional (comportamiento de relaciones personales) que brinda.
- El nivel de preparación que muestran los seguidores al desempeñar cierta tarea, función u objetivo.

### Liderazgo estratégico

- El grado en que el líder es capaz de desarrollar la visión y la misión de la organización.
- La capacidad de desarrollar las estrategias adecuadas para transitar el espacio que vaya desde el punto en donde se encuentra la organización hasta aquel al que se quiere llegar.
- La capacidad de traducir la misión y las estrategias en metas para los equipos de trabajo de la organización.
- La capacidad de ejecutar los cambios internos para hacer realidad la visión.
- La capacidad de controlar y corregir las desviaciones, y reorientar la organización hacia las metas estratégicas.

### Evaluación de las capacidades individuales de liderazgo

- Capacidad de comunicar valores estratégicos, objetivos y metas, e impulsar la obtención de logros y resultados.
- Capacidad de influir en los subordinados o en los miembros del grupo o equipo para cambiar sus actitudes y comportamientos.

- Capacidad de crear un clima de apoyo.
- Capacidad de comunicar significados comprensibles y claros.
- Capacidad de generar confianza; ser racional, congruente.
- Capacidad de autoconocimiento y autocrítica.
- Capacidad de analizar formas para mejorar el desempeño y las capacidades de los empleados.

## INTERVENCIONES SOBRE EL LIDERAZGO

Existen diversas técnicas de intervención en materia de liderazgo en las organizaciones. La lista que se presenta a continuación puede complementarse con las estrategias de Bennis que comentamos anteriormente.

### Técnicas para mejorar la comprensión y el ajuste del líder a la situación

a) El desarrollo de los valores comunes y el compromiso con los mismos; construcción de una visión compartida, y conjunción de las voluntades para alcanzar dicha visión en una misión comprometida.
b) Capacidad para conectar el presente con el futuro, enlazar las ideas transformadoras y de cambio; capacidad para imaginar ese futuro y construirlo.
c) Desarrollo de la masa crítica que garantice el poder necesario para alcanzar los objetivos.
d) Desarrollo de la calidad.

### Técnicas para potenciar a los miembros de la relación líder-seguidores

a) Formar y desarrollar los equipos y las personas de tal manera que puedan alcanzar los objetivos.
b) Rodearse de personas competentes y con capacidad de liderazgo dentro de su propia esfera, campo, área o materia de acción, de manera que puedan erradicar las carencias de liderazgo de quien ejerza la conducción.
c) Delegar, permitir la participación. Entrenar, desarrollar equipos.
d) Implementar el llamado modelo *Achieve* de mejora del desempeño: el líder evalúa el efecto de cada factor de desempeño de los seguidores respecto de las tareas. Observa los desajustes, y busca actuar sobre las causas.
   - Desarrollo de competencias, capacitación y entrenamiento para pasar de las actuales a las deseadas.
   - Desarrollo de la comprensión y claridad en objetivos, metas y tareas.
   - Fijación de prioridades.
   - Brindar apoyo ante problemas (*trouble shooting-help desk*). Ofrecer asistencia técnica.
   - Incentivar, por ejemplo mediante premios por cumplimiento de metas a individuos, equipos, o ambos.
   - Evaluar el desempeño y brindar retroalimentación.
   - Desarrollar el clima organizacional adecuado.

### Técnicas para desarrollar el liderazgo

Como hemos visto a lo largo del capítulo, el liderazgo no es sólo una cuestión de personalidad; depende también de otros factores, como la situación y la realidad de los seguidores. El liderazgo puede practicarse y aprenderse, tal como se aprende a jugar fútbol o a tocar el piano; ciertamente si se carece de talento natural será difícil alcanzar un nivel de virtuosismo, pero sí se podrá dirigir con efectividad y eficacia. El desarrollo de técnicas de mejora en ma-

teria de comunicación, de participación y vinculación con los seguidores, así como respecto del manejo de situaciones y toma de decisiones, puede mejorar el liderazgo.

## *Herramientas LEAD (Leader Effective and Adaptability Description)*

Este conjunto de instrumentos miden tres aspectos del comportamiento del líder: 1) el estilo; 2) la amplitud o flexibilidad del estilo; y 3) la adaptabilidad del estilo.

El método LEAD se basa en dos cuestionarios. Con el primero se mide la imagen que el líder tiene de sí mismo; el segundo busca evaluar cómo lo ven sus seguidores. A partir de ambos cuestionarios se determina el estilo y la distancia que hay entre ambas percepciones.

Todo líder tiene varios estilos: el principal (su comportamiento preferido), el secundario (ocasional), e incluso a veces alguno de los otros dos que componen los cuatro estilos del comportamiento situacional. La *amplitud* o *flexibilidad del estilo* se refiere precisamente a la capacidad del líder de usar más de un estilo, lo que lo hace más exitoso en situaciones diversas. Por otra parte, la *adaptabilidad* hace referencia a su habilidad para cambiar y adaptarse a nuevas situaciones.

A partir de los resultados obtenidos con este método se puede aconsejar a los líderes cómo mejorar y adaptar su estilo a situaciones cambiantes.

## *Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL)*

El Inventario de Prácticas del Líder (IPL), desarrollado por Kouzes y Posner,[10] se basa en la triangulación de los métodos y estudios cualitativos y cuantitativos. A través de exhaustivas entrevistas y estudios de casos con las mejores experiencias de liderazgo se generó el marco conceptual de este inventario, mismo que consta de cinco prácticas fundamentales para desarrollar y entrenar a los individuos para ejercer el liderazgo:

1. ***Los líderes desafían el proceso.*** Buscan oportunidades para cambiar el *statu quo*. Buscan formas innovadoras para mejorar la organización. Experimentan y corren riesgos, y como éstos implican la posibilidad de cometer errores y fracasar, los líderes aceptan los reveses inevitables y los consideran oportunidades para aprender.
2. ***Los líderes inspiran una visión compartida.*** Creen apasionadamente que son capaces de hacer una diferencia. Visualizan el futuro creando una imagen ideal y única de aquello en lo que puede convertirse la comunidad o la organización. A través de su fuerte atracción y su serena persuasión, incorporan a otros en el sueño. Insuflan vida a la visión compartida y logran que la gente perciba las emocionantes posibilidades futuras.
3. ***Los líderes habilitan a otros para actuar.*** Fomentan la colaboración y generan espíritu de equipo. Procuran activamente la participación de los demás. Los líderes comprenden que el respeto mutuo es lo que sustenta los esfuerzos extraordinarios; procuran crear un ambiente de confianza y dignidad humana. Fortalecen a otros compartiendo información y proporcionando capacidad de decisión; delegan su propio poder, con lo cual hacen que todos se sientan capaces y poderosos.
4. ***Los líderes sirven de modelo.*** Crean patrones de excelencia y luego dan el ejemplo para que otros los sigan. Establecen valores sobre cómo deben ser tratados los superiores, los colegas y los clientes. Como los cambios complejos pueden resultar abrumadores y paralizar la acción, los líderes buscan obtener pequeños triunfos. Eliminan la burocracia, colocan señales indicadoras, y crean oportunidades para la victoria.
5. ***Los líderes brindan aliento.*** Lograr que se realicen cosas extraordinarias en las organizaciones es una tarea difícil. Para mantener viva la esperanza y la determinación, los líderes reconocen las contribuciones que realizan los individuos en la

[10] Kouzes, J. y Posner, B., *El desafío del liderazgo*, Granica, 1997.

subida a la cima. Y como cada equipo necesita compartir las recompensas por los esfuerzos, los líderes celebran los logros. Hacen que todos se sientan héroes.

## CONSTRUCCIÓN DEL LIDERAZGO PERSONAL EN LA VIDA REAL

En encuentros y talleres de liderazgo se pide a los participantes que cuenten una historia sobre un líder al que admiren y a quien estarían dispuestos a seguir. A partir de este ejercicio se busca que averigüen por sí mismos lo que se necesita para tener influencia sobre otros, y también que descubran el poder oculto que existe en cada uno para marcar una diferencia. Según la personalidad y las aptitudes y actitudes de cada persona, se busca ayudarla a desarrollar sus mejores prácticas en relación con las cinco "prácticas de liderazgo" que mencionados antes, con el propósito de que puedan construir su comportamiento diferencial-situacional en función del estilo de liderazgo demandado por la tarea que se les presenta como desafío.

El consultor o entrenador podrá recrear en laboratorio/aula/taller situaciones similares a la realidad para estimular este entrenamiento, utilizando algunos de los siguientes componentes de acuerdo con las situaciones y tareas que se busque desarrollar:

- Educar.
- Entrenar.
- Experimentar situaciones.
- Imitar modelos y desarrollar buenas prácticas.
- Detectar malas prácticas.
- Establecer juegos de interpretación de roles (*rol playing*).

### El *coaching*

El *coaching* (o dirección) y el liderazgo comparten un principio común: ambos ayudan a encontrar el camino hacia el logro de una meta. El *coaching* se define como "el arte de facilitar el desarrollo potencial de las personas y de los equipos para alcanzar objetivos coherentes y cambios en profundidad".[11]

No cabe duda de que el liderazgo puede definirse en términos muy similares. El líder es un *coach*. Las técnicas de *coaching* son muy adecuadas para desarrollar personas y equipos en organizaciones, y especialmente apropiadas para entrenar líderes y ejecutivos.

El *coach* acompaña a individuos, grupos y organizaciones en sus procesos de cambio, utilizando herramientas que mejoran su desempeño personal, profesional, de equipo y organizacional. Busca actuar sobre valores, relaciones y coherencia, para construir redes, y desarrollar valores, visión y misión comunes. Además, ayuda a encarar y gestionar los procesos de cambio, y contribuye a que las personas reinterpreten la realidad, se reinventen a sí mismas en dicho contexto y, en el caso de los líderes, redefinan la posición de sus seguidores, grupos y equipos, preparándolos para la acción.

El *coaching* desarrolla el potencial del individuo y se complementa con otras técnicas, como la consultoría (*consulting*) que aporta ideas, experiencia y soluciones, y la capacitación y el entrenamiento (*training*) que transmiten conocimiento y desarrollan habilidades. En suma, todas estas herramientas desarrollan las competencias de personas y equipos en las organizaciones.

El *coaching* de líderes, sin embargo, tiene algunas particularidades: El coach debe trabajar en soledad con el líder, ya que la posición de éste y el rol que juega en la organización le impide compartir con otros integrantes ciertas dificultades que enfrenta su liderazgo. Por otro lado, el líder debe enfrentar sus limitaciones de tiempo, pero su mejora redituará mucho en la optimización general.

El proceso de *coaching* atraviesa siempre por las siguientes etapas:

- Establecimiento del vínculo entre empresa u organización contratante, el líder o receptor del *coaching*, y el *coach*.

[11] Launer, V., *Coaching*, Ediciones Pirámide, 2008.

- Diagnóstico de la situación y objetivos del proceso de *coaching*.
- Análisis de escenarios, opciones, alternativas y estrategias en la acción.
- Organización del trabajo; plan de acción.
- Desarrollo de la voluntad de poner en práctica el plan de acción; desenvolvimiento del *yo* y la autoconciencia; concientización de controles emocionales; desarrollo de las capacidades emotivas, expresivas, emocionales y comunicativas.
- Evaluación; retroalimentación (*feedback*).

## Acciones y estrategias del liderazgo para el cambio y la transformación

El análisis de las teorías y los modelos de liderazgo nos lleva a concluir que estas acciones pueden dividirse en dos categorías, tal como se explica a continuación.

- **Acciones estructuradas.** Son aquellas que se refieren al grado en que el líder se ocupa de la conformación de nuevas creencias y actividades fundadas en valores al proveer información acerca del *statu quo*, especificar el estado futuro que se desea alcanzar, definir la organización requerida, y brindar los recursos humanos y materiales necesarios para lograr el objetivo. Cuando ejercita acciones estructuradas el líder trata de influir mediante la creación de un entorno físico y psicológico que reduzca la posibilidad de elección de comportamientos organizacionales distintos de los que se precisan para la transformación.
- **Acciones inspiradoras.** Corresponden al grado en que el líder estimula a sus seguidores mediante la persuasión y la motivación, además de facilitar, procesar, desarrollar y reforzar sus creencias y las nuevas acciones fundadas en los valores que se precisan para la transformación. El líder muestra acciones inspiradoras para tratar de influir por medio de comunicados persuasivos y motivadores que induzcan las acciones organizacionales necesarias para la transformación.

En suma, las acciones estructuradas pretenden limitar el margen de las nuevas actividades y restringir la elección de los papeles y las acciones a aquellos que son demandados por la transformación. Por su lado, las acciones inspiradoras se dirigen a motivar a los miembros de la organización, a fomentar el deseo por la transformación propuesta, y a introducir el comportamiento y las funciones que ésta exige.

Los montos relativos de acciones estructuradas e inspiradoras se combinan en un sistema de influencia recíproca para formar las cuatro estrategias de liderazgo básicas que explicamos a continuación:

- *Estrategias de imponer.* Eliminar el *statu quo* e implantar la nueva estructura. Montos entre moderados y elevados de acciones estructuradas, y entre moderados y escasos de acciones inspiradoras.
- *Estrategia de habilitar.* Imaginar el futuro y establecer las acciones y las funciones requeridas. Montos entre moderados y elevados de acciones estructuradas y de acciones inspiradoras.
- *Estrategias de alistar.* Facilitar el compromiso y participar en las decisiones y la implantación. Montos entre moderados y escasos de acciones estructuradas, y entre moderados y elevados de acciones inspiradoras.
- *Estrategias de avalar.* Respaldar la transformación y supervisar su progreso. Montos entre moderados y escasos de acciones estructuradas e inspiradoras.

En cualquier caso, se debe evaluar siempre la estrategia preguntándose si hay una mejor.

## Estrategias y bases de poder del liderazgo para el cambio y la transformación

En el cuadro 12.2 se muestran las bases de poder adecuadas para los niveles de preparación de las organizaciones y las estrategias de liderazgo. Observe que en las situaciones

de liderazgo para el cambio y la transformación es necesario que todas las estrategias se funden en el poder legítimo que es, tal vez, el más crítico. Si los líderes que inician y se empeñan en una transformación no son considerados legítimos, difícilmente podrán conducir los cambios y obtener las metas propuestas. El cambio no se institucionalizará. La condición que con más frecuencia precipita la necesidad de transformarse es una crisis por mal desempeño organizacional, y el liderazgo vigente será asociado de manera inevitable al desarrollo de la crisis. Su perdida consecuente de poder legítimo es la principal razón de que en casi todas las transformaciones las organizaciones contraten líderes externos o aprovechen la red de poder ya establecida para dar lugar a nuevos liderazgos.

Las transformaciones organizacionales exitosas requieren un liderazgo transformacional o estratégico con las siguientes características:

- Estar comprometido por completo con el proceso de cambio.
- Actuar sobre valores, afianzándolos o ayudando a transformarlos (en especial sobre los instrumentales) para afrontar los cambios.
- Reunir una masa crítica de poder para desarrollar el proceso de cambio.
- Desarrollar la legitimidad; procurar la construcción de consenso.
- Desarrollar las acciones comunicativas estratégicas; comunicar la visión del cambio; retroalimentar a las personas con retroalimentación; alentarlas e incentivarlas.
- Trabajar la resistencia al cambio, convenciendo, negociando, cooptando, y en última instancia, ejerciendo el poder y la autoridad para desplazar a quienes se resistan a él.
- Realizar la reingeniería de la organización.
- Desarrollar las competencias y la capacidad de aprendizaje e innovación.
- Fomentar el desarrollo de la calidad.
- Ajustar las normas de la organización al proceso de transformación y cambio (legalidad).

**Cuadro 12.2** Bases de poder de los niveles de preparación organizacional y estrategias de liderazgo transformacional

| **Preparación de la organización** | | | |
|---|---|---|---|
| **OR-4**<br>Versátil<br>Integrada.<br>Comprometida. | **OR-3**<br>Perceptiva, pero dividida y ambivalente. | **OR-2**<br>Inepta, pero cooperativa e interesada. | **OR-1**<br>Fija, fragmentada, reacia. |
| **Estrategias de liderazgo** | | | |
| **E-4**<br>Estrategia de avalar poder por información. | **E-3**<br>Estrategia de alistar poder referente, y recompensar. | **E-2**<br>Estrategia de habilitar poder referente, y recompensar. | **E-1**<br>Estrategia de imponer poder coercitivo. |

Poder formal (legal)
+
Poder legítimo (consensuado)
+
Poder de experto (competencias)
+
Poder de conexión (comunicación)

Fuente: Basado en Paul Hersey, Kenneth Blanchard, Dewey E. Johnson, *Administración del comportamiento organizacional.*[12]

[12] *Administración del comportamiento organizacional,* op. cit., p. 537.

## RESUMEN

El ejercicio del liderazgo involucra la participación del líder, la situación y los seguidores. Las características del líder, la particularidad de la situación, el entorno o el contexto donde se desenvuelve la relación líder-seguidores, y las características de estos últimos se combinan para crear un estilo de liderazgo apropiado a la circunstancia. El estilo de liderazgo es una variable dependiente de la personalidad del líder, de las características y preparación de los seguidores en el contexto de una variable interviniente que especifica la relación entre el ambos actores.

Mientras más capaz sea el líder de adaptar su conducta a la situación, más eficaces serán sus esfuerzos por influir.

No hay liderazgo sin seguidores. Para llevar al máximo la relación entre éstos y el líder, se debe empezar por determinar los resultados concretos de las tareas que los seguidores deben lograr. Si no aclara los resultados, los objetivos, las tareas parciales y demás aspectos que desea lograr, el líder carecerá de una base para determinar la preparación de los seguidores, o desarrollar el estilo concreto de comportamiento para ese nivel de preparación.

## PREGUNTAS DE REPASO

1. ¿Qué es el liderazgo?
2. ¿Cuáles son los distintos tipos de liderazgo?
3. ¿Cuáles son sus funciones?
4. ¿Cuáles los componentes?
5. ¿Cuáles son las diversas teorías acerca del liderazgo? Explique cada una de las que se comentaron a lo largo de este capítulo.
6. ¿De qué manera relacionaría las diversas teorías del liderazgo? Explique.
7. ¿Cómo compararía las diversas teorías del liderazgo? Exponga lo más ampliamente posible su punto de vista.
8. ¿Cómo caracterizaría la teoría situacional del liderazgo?
9. ¿Qué es el liderazgo estratégico?
10. Si tuviera que hacer una síntesis propia, ¿cuáles diría que son los factores más importantes en materia de liderazgo?
11. ¿Qué técnicas de diagnóstico del liderazgo en las organizaciones conoce?
12. ¿Qué técnicas de intervención conoce en torno de las relaciones de poder en las organizaciones?
13. ¿Qué técnicas de intervención conoce acerca del liderazgo en las organizaciones?

## CASO PRÁCTICO

# El director

Pensemos en una película como *El director de orquesta* (Andrzej Wajda, 1980), o directamente en quienes han asumido con enorme talento tal función, como Arturo Toscanini o Herbert von Karajan.

Si observamos con todo detalle la manera en que estos profesionales de la música controlan cada aspecto de la orquesta y exigen una obediencia absoluta por parte de todos los integrantes de la misma, veremos que actúan amparados por su capacidad, carácter, posición, poder, prestigio, virtuosismo y voluntad.

La férrea dirección logra un ensamble perfecto a partir de la aportación de cada uno de los ejecutantes de los instrumentos, produciendo una música magnífica. El director se yergue ante los músicos en el podio, colocado en una posición superior de la que ellos ocupan, y sólo les solicita que acaten al detalle las indicaciones de su batuta.

Pensemos ahora en la película *Las cinco monedas* (Melville Shavelson, 1959; titulada originalmente *The Five Pennies*), donde Louis Armstrong es el líder de una banda de jazz. En este tipo de orquesta el líder no pretende controlar ni ordenar; su intención, más bien, es fijar el tono en que los demás integrantes se basarán para hacer sus propias improvisaciones sobre un tema. El director no se mantiene apartado de los demás miembros de la banda, sino que actúa como un integrante más de la misma; su dirección se limita a darles el ejemplo.

## AUTOEVALUACIÓN

1. Reflexione sobre los ejemplos de dirección que se mencionaron en el caso práctico, y mencione tres más que ilustren diversos estilos de liderazgo en organizaciones de distinto tipo (piense, por ejemplo, en organizaciones religiosas, asociaciones civiles, clubes, etcétera).
2. Realice un diagnóstico del tipo de liderazgo vigente en esos casos, y determine qué estilo utilizaría para impulsar una transformación en ellos.

# BIBLIOGRAFÍA


- Bennis, Warren., *Líderes. Estrategias para un liderazgo eficaz*, Paidós, 2008.
- Blake, R. y Mouton, J., *The new managerial grid*, Gulf Publishing Co., 1978.
- Etzioni, Amitai, *A Comparative Study of Complex organizations*, Nueva York, Free Press, 1961.
- Fiedler, Fred E., "The effects of leadership, training and experience: a contingency model interpretation", en *Administrative Science Quaterly*. 17, 1972.
- Hersey, Paul, Kenneth Blanchard y Dewey E. Johnson, *Administración del comportamiento organizacional. Liderazgo situacional*, Prentice-Hall, 1998.
- Launer, Viviane, *Coaching*, Ediciones Pirámide, 2008.
- J. Kouzes y B. Posner, *El desafío del liderazgo*, Granica, 1997.
- Tannembaum, Robert y Warren H. Schmidt, "How to choose a leadership pattern", en *Harvard Business Review*, 36, 1958.

# 13

# Diseño organizacional

OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

Entender el peso que reviste el manejo inteligente del diseño organizacional.

Comprender la relación entre teoría, estructura y diseño organizacional.

Dimensionar la importancia del diseño organizacional para enfrentar contingencias y lograr una ventaja competitiva sustentable.

Conocer el ciclo de vida de una organización, y evaluar su impacto en el diseño organizacional.

Aprender cómo afrontar los retos del diseño organizacional.

Adquirir o mejorar la habilidad para utilizar estructuras mecanicistas u orgánicas en el diseño organizacional.

Visualizar puntualmente las bases de la estructura organizacional.

Dominar la técnica para representar los distintos modelos de estructura organizacional.

Desarrollar la capacidad para fortalecer la cadena de valor de una organización a través de sus modelos estructurales.

INTRODUCCIÓN

Los retos que hoy en día enfrentan las organizaciones son muy diferentes de los que debieron afrontar en el pasado, lo cual provoca que los conceptos de teoría, diseño y estructura organizacional estén en constante evolución. Para que las organizaciones puedan hacer frente a los vertiginosos cambios que vive el mundo en la actualidad, es preciso que evalúen de manera continua sus métodos de análisis, diseño y rediseño de su estructura.

El diseño organizacional es clave para que la organización pueda hacer frente a la presión competitiva, a la globalización y al manejo de la tecnología de la información, particularmente por lo que se refiere a cómo afrontar las contingencias y asimilar los cambios que va experimentando a lo largo de las fases que conforman su ciclo de vida: introducción, crecimiento, agitación, madurez y declinación. También debe conseguir un equilibrio apropiado de factores como la estandarización (forma de actuar conforme a un modelo reglamentado); el ajuste mutuo (toma de decisiones basadas en el juicio); la formalización (uso de reglas y procedimientos escritos para estandarizar las operaciones); la diferenciación (asignación de personas y recursos a las tareas organizacionales, verticalmente por jerarquía, u horizontalmente por tareas y funciones, con base a la división del trabajo), y la integración (mecanismos de coordinación vertical, que se derivan de la jerarquía, y de coordinación horizontal, que parten de unidades del mismo nivel jerárquico).

Para proyectar el diseño organizacional en un entorno de incertidumbre, de acuerdo con la predictibilidad de los insumos, la organización puede adoptar una estructura mecanicista (rígida), fundamentada en reglas y disposiciones formales, o una estructura orgánica (flexible), caracterizada por el uso moderado de reglas y disposiciones formales.

En la integración de la estructura organizacional juegan un papel muy importante el *enfoque clásico* (en sus dimensiones estructurales de departamentalización, jerarquización, línea y unidad de mando, autoridad, responsabilidad, autoridad funcional, tramo de control, comunicación, delegación, centralización, descentralización y desconcentración, y las dimensiones contextuales en cuanto a tamaño, tecnología, entorno, estrategia y cultura), y el enfoque alterno, que incluye técnicas como la visión de procesos, el benchmarking, el empoderamiento, el *outsourcing* estratégico, la reingeniería y la reducción, aumento y tamaño correcto de la estructura.

En cuanto a los modelos de estructura organizacional se incorporan las vertientes de estructura de líneas de negocio, de proyecto, en red, abiertas, virtuales y móviles.

## TEORÍA, ESTRUCTURA Y DISEÑO ORGANIZACIONAL

La *teoría organizacional* es el estudio de cómo funcionan las organizaciones y la forma en que afectan y son afectadas por el entorno en el que se desenvuelven.

La *estructura organizacional* está constituida por el sistema formal de tareas, y por la forma de delegar autoridad, coordinar las acciones y utilizar los recursos para lograr las metas de la organización.

El *diseño organizacional* se refiere al proceso de gestión de la estructura de la organización, cuyo propósito es permitir que ésta pueda realizar y coordinar las acciones necesarias para alcanzar sus metas. El comportamiento de la organización es el resultado de su diseño y de los principios que subyacen en su operación.

## IMPORTANCIA DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL

Debido a la creciente presión competitiva, a la globalización y al manejo más abierto de la tecnología de la información, el diseño organizacional se ha convertido en una de las prioridades más importantes para las organizaciones. El diseño organizacional tiene implicaciones esenciales en la capacidad de la organización para enfrentar contingencias y lograr una ventaja competitiva sustentable.[1]

[1] Jones, G. R., *Teoría organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones*. Pearson Educación, 5a. edición, México, 2008.

## Manejo de la contingencia

La palabra *contingencia* se refiere a la posibilidad de que una situación se presente o no, dependiendo de determinados factores. Desde esta perspectiva, para que las organizaciones sean efectivas debe haber un "buen grado de ajuste" entre su estructura y las condiciones prevalecientes en el entorno externo. En otras palabras, el diseño de la organización determina cómo responderá a los diversos factores que actúan en su contexto, y qué hará para allegarse los recursos –siempre escasos– que requiere para su gestión. Lo que funciona en un escenario puede no funcionar en otro. No existe una "mejor" manera.

Así, la teoría de las contingencias implica que "todo depende de las circunstancias". Por ejemplo, algunas organizaciones experimentan un entorno determinado, utilizan una tecnología de rutina, y desean ser eficaces. En esta situación, un enfoque administrativo que utiliza procedimientos de control burocrático, una estructura jerárquica y comunicación formal sería el apropiado. Asimismo, los procesos administrativos de libre flujo funcionan mejor en un entorno incierto con tecnología no rutinaria. El enfoque administrativo correcto es contingente, y debe responder a la situación que enfrente la organización.

En la actualidad casi todas las organizaciones funcionan en entornos con alta incertidumbre. En consecuencia, podemos afirmar que estamos inmersos en un periodo de transición importante, en el cual los conceptos de la teoría y diseño organizacionales están cambiando radicalmente.

## Obtención de la ventaja competitiva

El diseño, cambio y rediseño organizacionales son mecanismos para lograr una ventaja competitiva sustentable. La ventaja competitiva es la capacidad de una organización para superar a otra en la creación de más valor con los recursos de que dispone. La ventaja competitiva surge de las competencias centrales, es decir, de las habilidades y capacidades únicas de la organización para crear valor.

El diseño organizacional define la estructura de la organización, factor de apoyo clave para la cadena de valor, pues permite saber qué partes crean valor y cuáles no. Es importante tener presente que una organización sólo podrá obtener rendimientos superiores al promedio cuando el valor que crea sea más elevado que los costos que contrae para crearlo.

# CICLO DE VIDA DE LA ORGANIZACIÓN

Un factor determinante para lograr la ventaja competitiva en las organizaciones está constituido por los cambios que se dan en ellas con el paso del tiempo.

Una herramienta útil para analizar los efectos de la evolución de una organización es el *modelo de su ciclo de vida*, el cual consta de cinco etapas secuenciales: introducción, crecimiento, agitación, madurez y declinación.

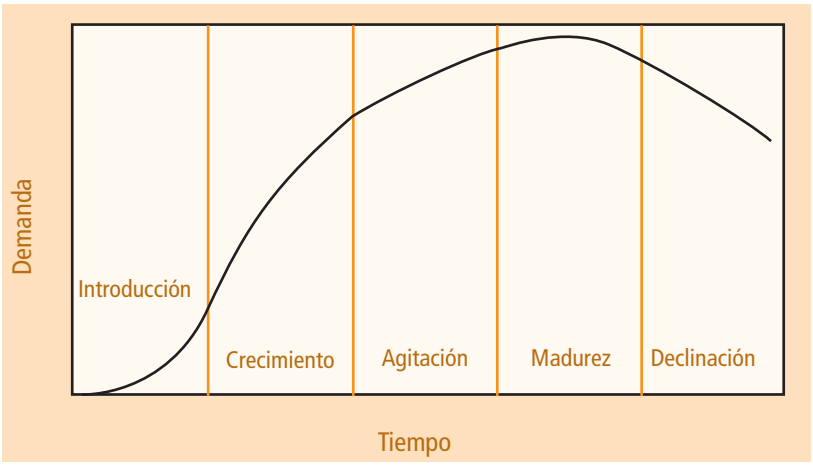



**Figura 13.1** Etapas del ciclo de vida de la organización.

***Introducción.*** Una organización en introducción es la que apenas comienza a desarrollarse. El crecimiento en esta etapa es lento debido a la falta de familiaridad de los clientes con los productos que ofrece la organización, a los altos precios de éstos –consecuencia de la incapacidad para aprovechar economías de escala–, y a la deficiencia de los canales de distribución.

***Crecimiento.*** Una vez que comienza a aumentar la demanda por los productos de la organización con la entrada de nuevos clientes, los precios bajan con base en la experiencia y se mejoran los canales de distribución, todo lo cual consolida una economía de escala y, de manera progresiva, economías de ubicación, enfoque y alcance.

***Agitación.*** No es posible mantener una tasa de crecimiento indefinidamente. En algún momento la tasa de crecimiento se hace más lenta y la organización inicia la etapa de agitación, en la cual la rivalidad entre las organizaciones se torna más intensa, presentándose guerras de precios, excesiva capacidad de producción y disminución de la demanda.

***Madurez.*** La etapa de agitación termina cuando la organización inicia la madurez; a medida que esta fase se desarrolla, el mercado se satura y aumentan la sustitución, la reducción de precios y las barreras de entrada. La respuesta de la organización se centra entonces en minimizar costos y consolidar la lealtad a la marca para mantener su participación en el mercado.

***Declinación.*** Al cabo de un tiempo casi todas las organizaciones entran en una etapa de declinación. El crecimiento se vuelve negativo por diversas razones, entre las que se cuentan la sustitución tecnológica, los cambios sociales, la demografía y la competencia internacional. Para hacer frente a esta situación, la organización puede recurrir a la reducción de precios y de su estructura, asignando a unidades pequeñas o equipos de negocio las funciones que antes realizaban unidades muy amplias, y atendiendo las barreras de salida en el ajuste de la capacidad excedente.

## RETOS BÁSICOS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL

Si las organizaciones quieren mantener su efectividad a medida que atraviesan las diversas etapas de su ciclo de vida, deben evaluar de manera continua el diseño de su estructura de acuerdo con componentes como reglas escritas, procedimientos de operación, procesos, normas y valores que especifican cómo deben desempeñar el trabajo sus integrantes. Este desafío incluye actividades como la estandarización, el ajuste mutuo, la formalización, la diferenciación y la integración.[2]

La *estandarización* es la forma de actuar de conformidad con un modelo de desempeño específico, delineado por los conjuntos de reglas y normas que se aplican a una situación en concreto.

El *ajuste mutuo* es el proceso por medio del cual las personas se basan en su juicio para tomar decisiones, en lugar de hacerlo con fundamento en reglas y normas estandarizadas.

La *formalización* es el uso de reglas y procedimientos escritos para estandarizar las operaciones. Por lo común un alto nivel de formalización tiende a centralizar la autoridad, en tanto que un bajo nivel de formalización promueve un ajuste mutuo y fomenta la descentralización de autoridad.

La *diferenciación* es el proceso por medio del cual la organización asigna personas y recursos a la realización de las tareas organizacionales, incluyendo la forma en que éstas se relacionan y la autoridad utilizada para lograr sus metas. La diferenciación puede asumir dos formas:

1. *Vertical*, que es la manera en que una organización diseña su jerarquía de autoridad y responsabilidad. En la medida en que la diferenciación vertical es más

[2] Daft, R. L., *Teoría y diseño organizacional*, 9a. edición, Thomson Learning Editores, México, 2007.

elevada, tanto mayor será la cantidad de niveles jerárquicos presentes en la organización.
2. *Horizontal*, que es la manera en que una organización agrupa las tareas en funciones y subunidades, con base en la división y especialización del trabajo. En la medida en que la diferenciación horizontal es más grande, tanto mayor será la cantidad de departamentos en el mismo nivel jerárquico.

La *integración* es el proceso de coordinar las tareas, funciones y unidades para que puedan trabajar en conjunto de manera ordenada. La integración puede ser:

1. *Vertical*, cuando se habla de los mecanismos de coordinación derivados de la jerarquía: estrategias de negocio, criterios para la toma de decisiones y sistemas de control, supervisión y evaluación de las acciones.
2. *Horizontal*, si nos referimos a los mecanismos de coordinación entre unidades del mismo nivel jerárquico: roles de vinculación, fuerzas de tarea, equipos e interacción en la implementación de las acciones.

El diseño organizacional debe conseguir un equilibrio apropiado entre la diferenciación y la integración. Para ese efecto es preciso que la organización se centre en dos criterios de acción: realizar cuidadosamente el proceso de diferenciación, para desarrollar o fortalecer sus competencias centrales y lograr una ventaja competitiva, y llevar a cabo el proceso de integración puntualmente, para elegir los mecanismos de coordinación que permitan que sus subunidades trabajen unidas para fortalecer sus competencias centrales.

## ESTRUCTURAS MECANICISTAS Y ORGÁNICAS

La incertidumbre en el entorno es un factor importante cuando se proyecta el espectro del diseño organizacional. Cuanto más predecibles sean los insumos tanto mayor será la posibilidad de estructurar una organización, y viceversa. En cada caso, la fisonomía de la organización puede asumir una estructura hasta cierto punto previsible (mecanicista) o flexible (orgánica) (figura 13.2).

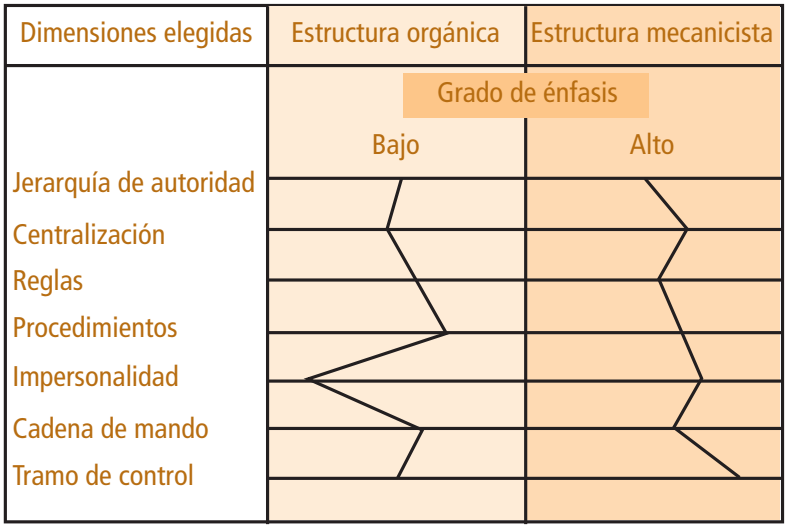



**Figura 13.2** Características de las estructuras orgánica y mecanicista.

La estructura mecanicista se diseña para persuadir a las personas a que se comporten de manera predecible. La organización mecanicista se caracteriza por fundarse en reglas y disposiciones formales, centralización de la toma de decisiones, responsabilidades de puesto estrictamente definidas, y una rígida jerarquía de autoridad. Las tareas y las funciones se coordinan por medio de la estandarización, las reglas y los procedimientos formales.

Una organización mecanicista es en esencia una burocracia. La burocracia es una forma de estructura organizacional en la que las personas se responsabilizan de sus actos

porque actúan de acuerdo con reglas y procedimientos estandarizados. Las características de la organización burocrática son las siguientes:

- Funciona conforme a un grupo de reglas que tienden a controlar de manera estricta la conducta del personal.
- Toda la fuerza laboral tiene que apegarse a procedimientos impersonales al tomar decisiones.
- El puesto de cada persona incluye un área específica de conocimientos, con obligaciones, autoridad y poderes estrictamente definidos para lograr la obediencia.
- Es jerárquica; cada puesto depende de otra posición con mayor jerarquía.
- Tiene un escalafón de ascensos de carrera; el ascenso se da por antigüedad o logros alcanzados, y está sujeto al criterio de los superiores.

Aunque la palabra burocracia suele implicar ideas de rigidez, papeleo, ineficiencia y exceso de reglas, en ocasiones es recomendable –e incluso necesario– que la organización asuma una estructura mecanicista, como en el caso de una planta de energía nuclear, el ejército o la marina. Lo importante es que las organizaciones mecanicistas distingan entre la forma ideal de funcionar y la manera en que operan en la realidad.

En contraste, las organizaciones orgánicas se caracterizan por un uso moderado de reglas y disposiciones formales, toma de decisiones descentralizada y compartida, responsabilidades de puesto ampliamente definidas y una estructura de autoridad flexible, con menos niveles jerárquicos. Las estructuras orgánicas son descentralizadas para poder distribuir la toma de decisiones. La forma de realizar las funciones fomenta el desarrollo de habilidades y la especialización conjunta. El resultado es un alto nivel de integración para compartir información y resolver problemas en equipo. La coordinación se logra por medio del ajuste mutuo al negociar la definición de responsabilidades y la forma de manejar las normas informales que surgen de la interacción continua de los integrantes de la organización.

Con el paso del tiempo las estructuras orgánicas desarrollan normas y valores que hacen énfasis en la competencia y la experiencia laboral, así como en la capacidad de actuar de manera innovadora. En la figura 13.3 se puede apreciar la representación gráfica de una estructura mecanicista y una orgánica.

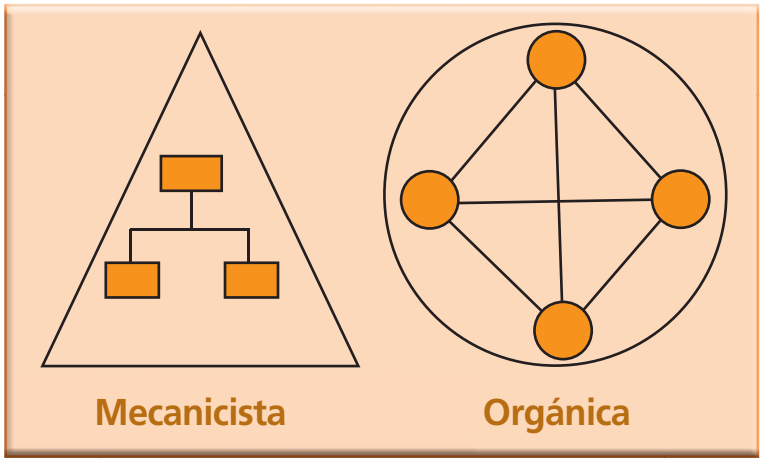



**Figura 13.3** Representación gráfica de las estructuras mecanicista y orgánica.

## BASES DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Para estructurar un proceso de diseño organizacional es necesario disponer de elementos de decisión idóneos. Partiendo de esa perspectiva, se presenta un recuento de los principios, criterios y técnicas más importantes que orientan y ordenan el diseño de las relaciones formales de subordinación, el número de niveles que componen la jerarquía, el área de

influencia y de control de cada uno, el agrupamiento de recursos y personas en las unidades organizacionales, y el diseño de sistemas para asegurar la comunicación efectiva, la coordinación y la integración de esfuerzos. Para facilitar su comprensión y darles contexto, se han dividido en dos partes: la primera incluye los aspectos considerados dentro del *enfoque clásico* (dimensiones estructurales y contextuales), y la segunda las que conforman el enfoque alterno, técnicas que inciden en el diseño y comportamiento organizacional.

## ENFOQUE CLÁSICO

Este enfoque presenta dos conjuntos de dimensiones, estructurales y contextuales, cuyas características revisaremos en los párrafos siguientes.

### Dimensiones estructurales[3]

#### *Departamentalización*

Este término implica la especialización del trabajo de acuerdo con el lugar, producto, servicio, cliente o proceso que resulta de una división o combinación del personal, las operaciones y sus actividades en grupos o unidades relacionadas entre sí.

Las operaciones, actividades y funciones constituyen los elementos principales de la departamentalización, y se definen como sigue:

- *Operación.* Cada una de las acciones, pasos o etapas físicas o mentales necesarias para llevar a cabo una o varias tareas. División mínima del trabajo.
- *Actividad.* Conjunto de operaciones organizadas secuencialmente para lograr un propósito establecido.
- *Función.* Grupo de actividades afines, necesarias para alcanzar los objetivos de una organización.

Mediante la departamentalización se pretende agrupar en unidades definidas las funciones con objetivos afines o que se orientan hacia el mismo propósito (figura 13.4).

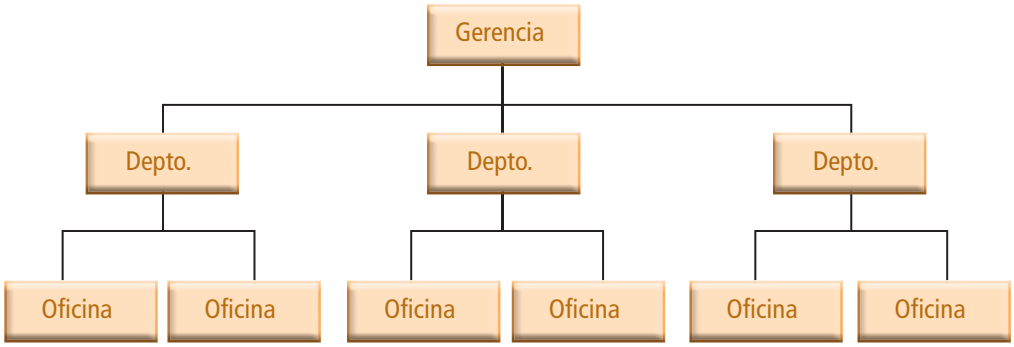



**Figura 13.4** Departamentalización.

Para efectos prácticos las modalidades de departamentalización más comunes son:

***Departamentalización por números simples.*** Consiste en contar a las personas que habrán de desempeñar los mismos deberes, y disponerlas bajo el mando de un superior. Esta versión se utiliza sobre todo en el trabajo operativo, no es muy usual en la actualidad, y está estrechamente vinculada con el tramo de control o número de personas que un superior puede controlar.

[3] Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M., *Administración. Una perspectiva global y empresarial*, 13a. edición. McGraw-Hill, México, 2008.

***Departamentalización por tiempo.*** Se emplea para conjuntar actividades con base en el tiempo, y organizar las jornadas laborales en turnos, por lo general matutino, vespertino y nocturno.

***Departamentalización por funciones.*** Agrupa las actividades de acuerdo con las funciones que realiza una organización, por lo que también se le conoce como departamentalización funcional. Casi siempre las labores se asignan a las llamadas áreas funcionales de la empresa: recursos humanos, finanzas, producción y mercadotecnia.

***Departamentalización territorial o geográfica.*** Recurso del que las organizaciones se valen para atender las actividades que realizan en un área o territorio determinado, particularmente cuando éste es muy extenso o está repartido en regiones o localidades con necesidad de productos y/o servicios muy específicos.

***Departamentalización por tipo de clientes.*** Forma de distribuir las actividades de una organización conforme a los requerimientos de sus clientes. Esta división del trabajo también opera en paralelo con la departamentalización territorial, dividiendo a los clientes por territorios para facilitar su atención.

***Departamentalización por producto.*** La utiliza una organización para ordenar las actividades con base en los productos o líneas de productos que manufactura. Esta modalidad por lo usual funciona en combinación con la departamentalización territorial y por tipo de clientes.

***Departamentalización por proceso.*** Una organización aplica esta modalidad cuando las actividades que lleva a cabo involucran a varios departamentos o un determinado tipo de equipo.

***Departamentalización por estrategia.*** Coordinación de las actividades de una organización para hacer llegar sus productos y/o servicios al mercado echando mano de sus recursos de manera inteligente, e interrelacionando personas, funciones, territorios, tipo de clientes, procesos y equipos.

## Jerarquización

Jerarquizar consiste en establecer líneas de autoridad (de arriba hacia abajo) a través de los distintos niveles organizacionales, y delimitar la responsabilidad de cada empleado ante un solo superior inmediato. Esto permite ubicar las unidades administrativas respecto de las que se subordinan a ellas en el proceso de delegación de la autoridad.

La estructura de la organización puede integrarse con diversos niveles relacionados entre sí; es decir, las unidades administrativas deben situarse en una escala que permita su atención, control y supervisión, ya que la función asignada corresponde a una autoridad y responsabilidad determinadas: a mayor contacto con el público o con los bienes y servicios producidos, más baja será su ubicación en la escala, y a mayor número de tareas de planeación, coordinación y control, más alta será (figura 13.5).

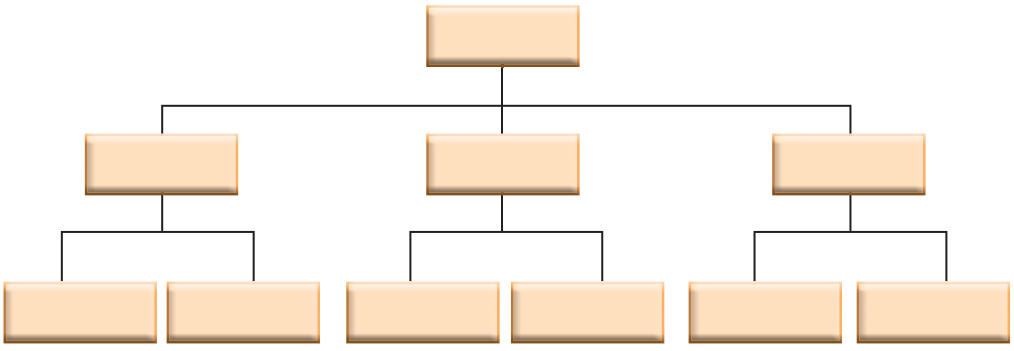


**Figura 13.5** Jerarquización.

## Línea de mando

La línea de mando se relaciona de manera estrecha con la jerarquización, porque simboliza el enlace entre las unidades y constituye el elemento estructural de los organigramas que representan gráficamente la delegación de autoridad mediante niveles jerárquicos.

De acuerdo con este principio, varios departamentos (unidades de supervisión inmediata) deben ser manejados por una dirección o gerencia (supervisión intermedia), en tanto que las direcciones (presentes a menudo en un número reducido) tienen que ser controladas por una dirección general (figura 13.6).

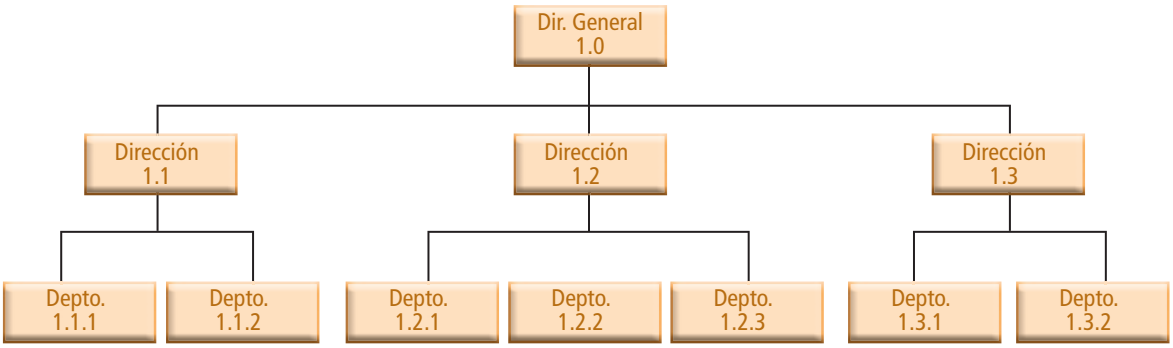



**Figura 13.6** Línea de mando.

## Unidad de mando

Es conveniente que cada unidad administrativa tenga sólo un titular; ello evita la duplicidad de mando y posibles conflictos de autoridad.

## Autoridad

Es la facultad de dirigir las acciones, adoptar decisiones y girar órdenes para que se realice alguna actividad o se acate una decisión; en síntesis, se dice que autoridad es la capacidad que tiene el responsable de un órgano para lograr que sus subordinados hagan o dejen de hacer algo, lo cual implica necesariamente el ejercicio del mando.

## Responsabilidad

Es la exigencia que tiene todo individuo u órgano administrativo en el sentido de cumplir las acciones encomendadas y rendir cuentas de su ejecución a la autoridad correspondiente.

La responsabilidad implica que toda unidad administrativa y sus miembros deben responder al ejercicio de la autoridad; por lo tanto, son primordiales la necesaria adecuación, el equilibrio y la correspondencia entre estos factores: no puede ejercerse autoridad alguna sin responsabilidad y viceversa.

## Autoridad funcional

Este tipo de autoridad basada en el conocimiento experto usualmente se asigna a unidades que tienen a su cargo funciones de apoyo o asesoría, aunque también puede recaer en unidades de línea. Su ejercicio es el único caso en que se justifica que una **unidad de apoyo (staff)** pueda girar instrucciones a una unidad de línea, o que una unidad de línea dé órdenes a un órgano que no depende jerárquicamente de él. La representación gráfica de estas unidades se ilustra en la figura 13.7.

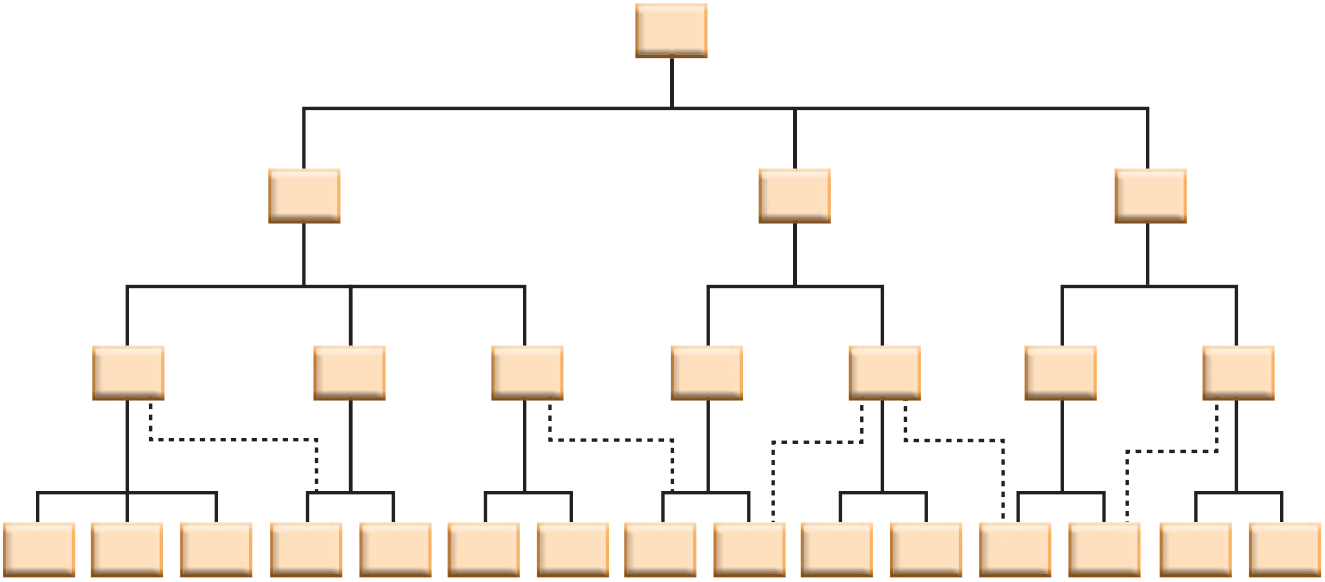


**Figura 13.7** Relación de autoridad funcional.

## *Tramo de control*

Es el número de unidades administrativas que dependen directamente de un órgano superior.

La naturaleza, complejidad e importancia de sus funciones son factores de gran trascendencia al determinar el número de subordinados directos que puede atender un órgano. Para lograr un máximo de eficiencia en este sentido, es indispensable que la estructura de la organización evite las complicaciones, tanto en su agrupación de actividades como en las relaciones que éstas implican. Por lo común una estructura compleja genera dificultades administrativas, crea disfunciones, entorpece la operación y eleva los costos considerablemente. Cuando surja una nueva actividad en un área de la organización, la acción más adecuada no será crear un órgano, sino definir cómo reorientar las funciones hacia alguna de las unidades administrativas ya instituidas.

La estructura organizacional es resultado de la integración ordenada de las actividades e indica, al mismo tiempo, quién debe hacer las tareas. No hay que olvidar que el aumento del número de órganos y la necesidad de comunicación frecuente influyen sobre el tramo de control, por lo que debe evitarse el exagerado crecimiento de la estructura.

## *Comunicación*

Es el proceso recíproco a través del cual las unidades y las personas intercambian información con un propósito determinado. La comunicación formal ocurre entre individuos o unidades, y su estructura y contenido se basan en el puesto o la jerarquía que éstos ocupan, las actividades encomendadas, o los niveles jerárquicos y procedimientos determinados por la organización con el fin de coordinar las acciones de manera efectiva.

La comunicación informal es el intercambio de información fuera de los canales y procedimientos de que dispone la organización, debido a necesidades de trabajo, relaciones individuales, afinidades intergrupales, etcétera.

La comunicación representa un elemento importante en la reorganización: su análisis y concordancia con las estructuras, procesos y funciones existentes son aspectos de decisión clave para reubicar o cambiar la jerarquía de una unidad (figura 13.8).

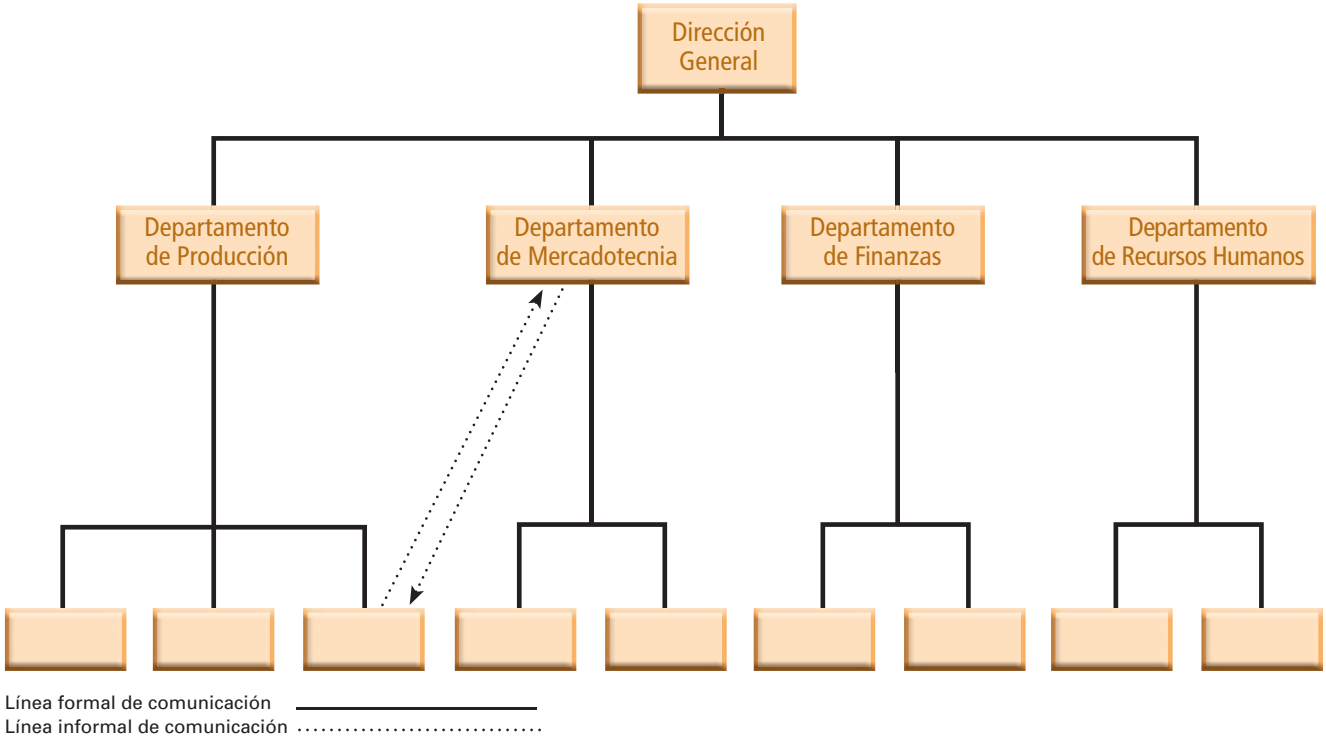



**Figura 13.8** Comunicación.

## *Delegación, centralización, descentralización y desconcentración*

Uno de los factores que debe considerarse en una dinámica de cambio organizacional es la delegación de autoridad, definida como el acto de facultar y responsabilizar a un subordinado para que tome decisiones, emita instrucciones y haga que se cumplan. Este concepto implica: 1) determinar los resultados esperados de un puesto; 2) asignar funciones al puesto; 3) conferir autoridad a quien lo desempeña para cumplir estas funciones; y 4) responsabilizar a dicha persona del cumplimiento de las funciones.

Al diseñar una estructura –sobre todo en lo que se refiere a la determinación de los niveles jerárquicos que corresponden a la delegación de autoridad y de responsabilidad– es primordial tomar en consideración el grado de centralización o descentralización administrativa que se desea alcanzar.

La *centralización* se refiere a la medida en que se concentra el máximo control y la toma de decisiones en un solo punto de la organización, por lo general en lo más alto de la jerarquía.

La *descentralización* delega en mayor grado la facultad de decidir, y conserva en los niveles superiores sólo los controles necesarios. El concepto de descentralización se aplica de dos maneras: 1) delegando autoridad en mayor o menor medida; y 2) creando o transfiriendo facultades a organismos con personalidad jurídica y patrimonio propio.

La *desconcentración* puede considerarse un recurso intermedio de descentralización o una forma limitada de la misma, ya que constituye un modo de organización administrativa en la cual se transfieren funciones de ejecución y operación, a la vez que se delegan facultades de decisión en una unidad administrativa de un ámbito territorial determinado, mientras los órganos centrales se reservan las funciones normativas (figura 13.9).

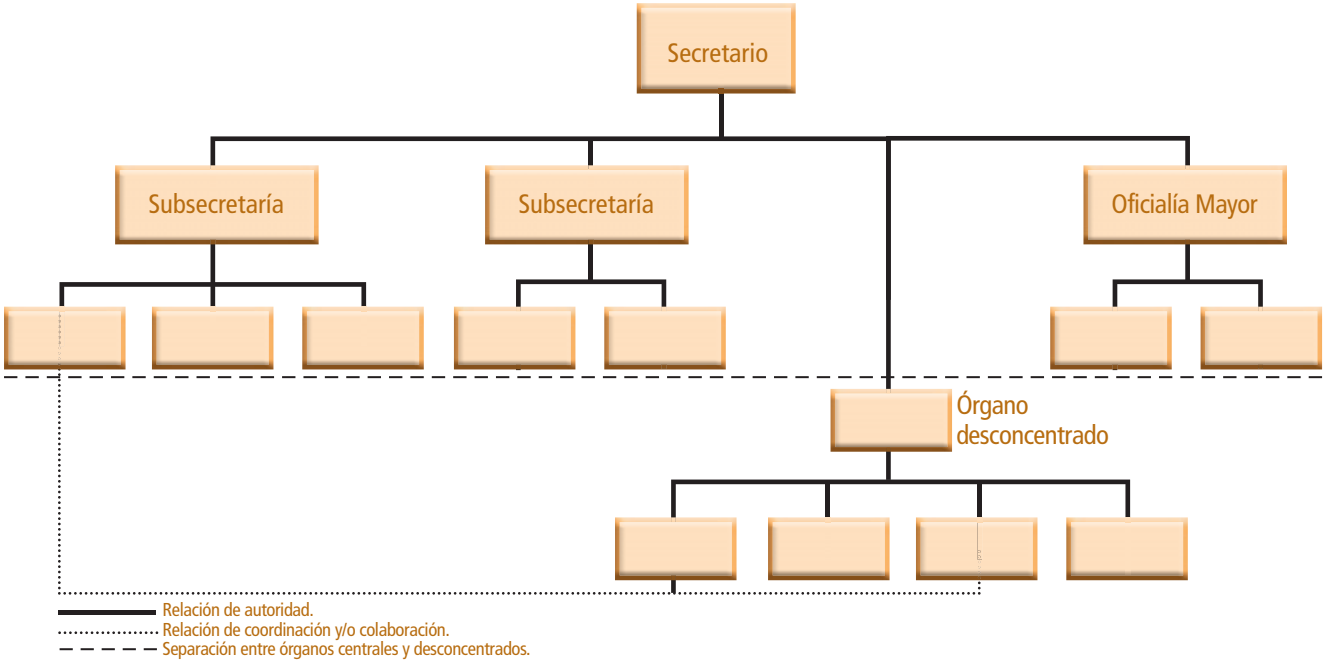



**Figura 13.9** Desconcentración.

## Dimensiones contextuales[4]

Para interrelacionar las bases de la estructura y los procesos de trabajo se consideran los factores siguientes.

### *Tamaño*

Es la magnitud de una organización, determinada con base en el número de personas que la conforman, los recursos financieros con que cuenta, sus instalaciones, su ámbito de actuación y el volumen de productos o servicios que genera.

### *Tecnología organizacional*

Es el conjunto de herramientas de tecnología de la información, técnicas de análisis y evaluación que la organización emplea para transformar los insumos en resultados. Está relacionada con el nivel de desempeño que puede alcanzar en función de la capacidad de respuesta que desarrolle.

### *Entorno*

Incluye los elementos que están fuera de las fronteras de la organización, con los cuales interactúa y que tienen un impacto directo en su capacidad para alcanzar las metas. Los más representativos son el gobierno, la industria, los bancos, los competidores y otras empresas aunque no compita con ellas, los proveedores, los clientes y la comunidad en general.

### *Estrategia*

Es la ruta para manejar los recursos, y las acciones necesarias para hacer frente al entorno y mantener una posición competitiva sustentable. Esto implica que cuando la organización

[4] Ídem, pp. 17, 21-22.

tome la decisión de hacer un cambio en sus estrategias, simultáneamente debe considerar cuál estructura necesitará para apoyar su implementación. Alinear las estrategias con la estructura es una ventaja competitiva que se traduce en rendimientos superiores al promedio.

### *Cultura organizacional*

Es el conjunto de creencias, actitudes, valores, hábitos, costumbres y formas de hacer las cosas que comparten los miembros de una comunidad en función de su contexto social y de los valores que la sustentan. La cultura desempeña una función importante en la creación de un clima organizacional que permita el aprendizaje y responder a los retos, las amenazas competitivas o las nuevas oportunidades.

Las dimensiones contextuales y estructurales son interdependientes y proporcionan un parámetro para el análisis y diseño organizacional.

## ENFOQUE ALTERNO[5]

Por su parte, el enfoque alterno consta de los elementos que se analizan a continuación.

### Procesos

En la medida en que cada organización dirige sus acciones de distinta manera, se hace necesario considerar el enfoque de procesos como una forma de estructurar el trabajo para generar valor.

Para lograr este propósito se recomienda conocer los componentes del proceso, su comportamiento y su relación con los sistemas, así como las características y ventajas que ofrece su utilización. Los componentes básicos de un proceso son:

- Insumos que responden a estándares de calidad definidos.
- Medios de recepción y atención para procesarlos.
- Un producto o servicio resultante.
- Indicadores de control y desempeño.
- Fronteras o límites de cobertura.

Convencionalmente los procesos pueden relacionarse con los sistemas de acuerdo con la división siguiente:

- Sistemas operativos/procesos sustantivos.
- Sistemas de apoyo/procesos adjetivos.
- Sistemas de control/procesos de regulación.

Para entender cómo se comporta un proceso es necesario considerar estos aspectos:

- Tener claramente identificado el cliente.
- Conocer sus necesidades y expectativas.
- Mostrar disposición a satisfacerlas.
- Retroalimentar al cliente.
- Contar con indicadores de gestión.
- Promover una actitud de mejora continua.

Por último, para lograr una adecuada gestión de los procesos se debe tomar en cuenta las siguientes características:

- Revisar las restricciones de un enfoque funcional.
- Identificar los procesos clave.
- Organizar las acciones atendiendo a las mejores condiciones para el desahogo del trabajo y de acuerdo con la percepción del cliente.
- Designar responsables de proceso.

[5] Franklin, E. B., *Organización de empresas,* 3a. edición, McGraw-Hill, México, 2009.

- Monitorear y ajustar el comportamiento de los procesos.
- Evaluar la calidad de los productos y servicios que se generan.
- Brindar un valor agregado.

El uso inteligente de los procesos facilita a la organización reducir sus costos y el tiempo de atención a clientes, aumentar la calidad de sus productos y servicios, flexibilizarse, fortalecer su capacidad de respuesta, impulsar la creatividad e innovación, y mejorar de manera ostensible su desempeño.

## Benchmarking

Es un proceso que consiste en identificar las mejores ideas, prácticas, técnicas y estrategias que utilizan otras organizaciones o áreas que las componen, con el propósito de compararlas y, cuando sea conveniente, adaptarlas e implementarlas en otra organización. Significa buscar *puntos de referencia* exitosos en el entorno para compararlos con las prácticas propias, adaptarlos y, si es posible, mejorarlos.

En otras palabras, *bechmarking* es el proceso continuo de comparar y cuantificar la calidad de los productos, servicios y prácticas de una organización con las de sus competidores más hábiles o con las de las organizaciones reconocidas como líderes. Ahora bien, evaluar el desempeño de otras organizaciones tomando como punto de comparación lo mejor de ellas de manera aleatoria, no es igual que hacerlo con un enfoque sistemático, continuo y planificado.

Para que el *benchmarking* dé resultados realmente positivos es importante que la organización que lo implementa tenga velocidad de respuesta, que genere productos y servicios de calidad a bajo costo, y que cuente con capacidad de innovar. Sin duda alguna ésta es una alternativa que concede enormes ventajas a las organizaciones que la utilizan, pues posibilita su rápida inserción en un nivel de desempeño superior. Algunos de los beneficios más representativos del *benchmarking* son los siguientes:

1. *Es una forma efectiva para introducir mejoras.* Constituye un medio que ha probado su efectividad real para que las organizaciones se inserten en un proceso de cambio.
2. *Disminuye el tiempo para producir cambios efectivos.* Permite reducir de manera considerable el tiempo requerido para el diseño, implementación y obtención de resultados.
3. *Permite obtener mejoras con bajo costo y poco riesgo.* Abre un espacio al descubrimiento de ideas y prácticas que otros han puesto en práctica con éxito, lo que disminuye el margen de riesgo al aplicarlo y atenúa los costos en que se incurriría por la falta de experiencia.
4. *Contribuye a un mejoramiento continuo de la organización.* En tanto permite que la organización capte y adapte las mejores prácticas del entorno de manera permanente, hace posible el mejoramiento continuo de su desempeño.
5. *Orienta la organización hacia grandes desafíos.* La búsqueda de las mejores prácticas que se usan en el entorno lleva a la organización a plantearse retos de alto nivel, y trascender su visión netamente institucional hacia una más abierta y competitiva.

## Empowerment

El término *empowerment* ha sido traducido como "empoderamiento", si bien no aparece en el diccionario y su interpretación literal dista mucho de su connotación técnica.

*Empowerment* es un proceso que pretende la construcción, desarrollo e incremento del poder de la organización, a través de la cooperación, participación y trabajo conjunto de todos sus integrantes; significa "facultar" a los empleados, es decir, liberar su conocimiento y energía para que compartan información y tomen decisiones eficaces en equipo, con el propósito de mejorar de manera continua la organización. En otras palabras, se trata de facultar, autorizar y habilitar a los trabajadores para que en realidad puedan desarrollar su potencial en el trabajo.

## *Proceso de diseño*

La aplicación del *empowerment* en una organización, implica actuar sobre ocho criterios clave:

1. *Cambiar los modelos mentales.* La base o cimiento sobre el que descansa el *empowerment* es el cambio radical de la visión organizacional. Si este cambio no se da, el propósito se debilita y sus posibilidades de éxito son prácticamente nulas.
2. *Generar un compromiso por parte del empleado.* El ideal es lograr que el empleado asuma una actitud que lo lleve a actuar como si el éxito de la organización fuera el suyo propio.
3. *Rediseñar las funciones de dirección.* Conseguir que la dirección asuma funciones diferentes a las tradicionales, centradas en la integración y orientación estratégica de la empresa, poniendo especial cuidado en definir "las fronteras", es decir, establecer el ámbito dentro del cual los equipos autodirigidos se movilizarán con libertad y autonomía.
4. *Diseñar una política de empleo "sin garantías".* Propiciar un clima de tranquilidad y seguridad en el empleo.
5. *Poner en acción una política de compensación "en riesgo".* Establecer un sistema de compensación que produzca un mayor grado de compromiso del empleado, al relacionar su desempeño con el éxito de la organización.
6. *Dar un nuevo enfoque a la administración de la información.* Administrar la información de forma tal que las decisiones sean tomadas por equipos de trabajo; además, la información general de la empresa, incluyendo la financiera, debe ser administrada con criterios de apertura y participación.
7. *Crear células o equipos autodirigidos.* El diseño de estos equipos, la definición de su ámbito de acción, sus tareas y responsabilidades, la selección y capacitación de sus miembros, constituyen parte del desafío que asumen las organizaciones.
8. *Diseñar la dinámica de los equipos autodirigidos.* Definir la dinámica de los equipos autodirigidos no es fácil, e implica un esfuerzo extraordinario de directivos y empleados, sobre todo durante su periodo de gestación e implementación.

## *Outsourcing* estratégico

Uno de los aspectos importantes que influyen en la definición de la estrategia para llevar a cabo una reorganización, corresponde a las unidades productivas y de servicios que la empresa desincorpora de su estructura para que sean operadas por instancias externas, así como mediante la subcontratación de servicios de apoyo internos, todo lo cual conforma la práctica conocida como *outsourcing*.

Es común que para el empleo de recursos de esta naturaleza la empresa siga un proceso que consta de los siguientes pasos:

- Análisis estratégico.
- Identificación de los mejores candidatos.
- Selección del proveedor.
- Transición de las operaciones.
- Administración de la relación.

El *outsourcing* estratégico implica entonces la separación de algunas actividades de creación de valor de la empresa para dejar que un especialista ajeno a la misma se encargue de ellas; en otras palabras, la organización contrata una instancia externa para que realice toda una función, un sistema, un proceso o una actividad que hasta entonces realizaba por sus propios medios.

La organización emprende un *outsourcing* estratégico porque comprende que de esa manera puede implementar con mayor consistencia su modelo de negocio e incrementar la rentabilidad. Lo más probable es que el proceso se inicie con la identificación de las actividades de creación de valor –que son las que fundamentan su ventaja competitiva (capacidades distintivas)–, para luego determinar si alguna empresa independiente especializada

en la materia puede realizarlas a un menor costo y con una mejor diferenciación. Además, esta decisión permite a la administración de la empresa eliminar distracciones para fijar la atención en sus competencias centrales.

En estas circunstancias la organización requiere conocer con detalle las relaciones contractuales que puede establecer con los especialistas; en este sentido, es conveniente revisar los siguientes aspectos:

- Ubicación del servicio.
- Relación de unidades productivas y de servicios objeto del contrato o convenio.
- Tiempo de duración.
- Infraestructura para gestión de procesos y proyectos.
- Indicadores de desempeño para encauzar y evaluar las acciones.
- Dimensión de confiabilidad de la calidad.
- Estructura de costos.
- Mecanismos de retroalimentación establecidos.
- Periodicidad de los reportes de seguimiento y resultados.
- Nivel de interacción con las áreas de la empresa.
- Tendencias del servicio.
- Análisis comparativo en relación con la competencia.
- Efectos del aprendizaje.
- Ventajas competitivas.

Para complementar la información documental, el responsable de la reorganización debe reunirse con los encargados de coordinar el control de los productos y servicios en su nueva modalidad, y con los prestadores de servicios que las manejarán. Esta acción se traducirá en una visión clara de los efectos reales de la decisión.

Vale la pena comentar que existe una variante de esta estrategia, denominada *offshoring* o *outsourcing internacional*, que consiste en la reubicación de procesos de negocios de un país a otro, usualmente en busca de mano de obra especializada o costos más bajos.

## Reingeniería

La *reingeniería* es un proceso cuyo propósito consiste en repensar de manera fundamental los procesos de negocios y rediseñarlos de manera radical, con el fin de obtener importantes logros en el desempeño. Los factores clave del concepto son: la orientación hacia los procesos, el cambio radical y la gran magnitud de los resultados esperados.

El *proceso de negocios* es un conjunto de actividades relacionadas entre sí, que recibe uno o más insumos de un proveedor, y a partir de ellos crea un producto o servicio de valor para el cliente.

La reingeniería se centra en los procesos estratégicos de la empresa, es decir, en aquellos que tienen relación con sus actividades más importantes, y están fuertemente ligados a su estrategia genérica de negocios.

La implementación de la reingeniería de procesos consta de los siguientes pasos:

- Identificación de los procesos actuales.
- Análisis del proceso actual.
- Rediseño del proceso.
- Diseño social del cambio.
- Ejecución y evaluación del proceso rediseñado.

Lo ideal es que el líder del cambio sea el ejecutivo máximo de la organización o quien tenga autoridad sobre el proceso completo a rediseñar. Además, es importante que conozca de reingeniería y crea en las posibilidades de mejora que ésta representa para contribuir al logro de los resultados esperados. Asimismo, antes de comenzar el proceso tiene que asegurarse de que exista el adecuado consenso entre sus ejecutivos de más alto nivel, en cuanto a respaldar y comprometerse con la reingeniería.

El proceso implica que los mandos medios, supervisores de primera línea y empleados en general colaboren y apoyen el cambio o, en el peor de los casos, no lo obstaculicen.

## Medidas de rendimiento del proceso

En un proceso de reingeniería se debe definir indicadores de rendimiento, los cuales servirán para medir el proceso actual y compararlo después con el proceso rediseñado. Los indicadores más importantes son los que se explican a continuación.

- *Duración del proceso.* La duración del proceso depende en gran medida del tipo de prestación de servicios o la generación de productos.
- *Costo del proceso.* El equipo debe formular un indicador que refleje con claridad el costo del proceso actual, lo cual muchas veces resulta difícil, porque la organización lleva registros contables que mezclan procesos.
- *Calidad.* El factor calidad del producto o servicio es otro indicador importante cuando se trata de hacer un esfuerzo significativo por erradicar los defectos, errores u omisiones de un proceso. La excesiva división del trabajo y los múltiples pasos por diferentes unidades y puestos provocan la dispersión de la responsabilidad y la pérdida del perfil del servicio final, lo que dificulta determinar dónde, quién y cuándo se produjo el error.

## Actividades clave del proceso

Las hay de tres tipos:

- *Actividades que agregan valor al producto o servicio.* Estas actividades son importantes para el cliente, y por lo tanto hay que tomarlas muy en cuenta en la generación del producto o servicio.
- *Actividades de traspaso.* Son aquellas que se requieren para trasladar de una unidad o puesto a otro el trabajo en ejecución.
- *Actividades de control.* Son las que inspeccionan que la ejecución y los traspasos entre unidades se den de acuerdo con lo previsto.

## Barreras

Las mayores barreras que presenta la innovación de procesos no son técnicas, sino organizacionales.

Los intereses personales tienden a consolidar las prácticas vigentes, ya sea para defender la experiencia del personal, los sistemas de carrera, las cuotas de poder, las posiciones jerárquicas u otro tipo de ventajas.

La reingeniería debe hacerse de arriba hacia abajo, no al revés. Los involucrados en las actividades actuales carecen de la perspectiva que requiere la reingeniería, porque no tienen la visión global del proceso.

## Reducción, aumento y tamaño correcto de la estructura

El empleo de estas técnicas permite valorar los componentes de la estructura al ir delineándola mientras se analizan procesos, funciones, cargas de trabajo y la capacidad de respuesta de la organización.

La reducción de estructura (*downsizing*) se traduce en el recorte del número de empleados de una organización, acción derivada de fuertes cambios orientados a racionalizar recursos y lograr un mejor desempeño. El *downsizing* presenta varias facetas:

- *Smartsizing:* recorte de los empleados menos productivos y motivados.
- *Brightsizing:* recorte de los empleados más brillantes, por lo general de edad avanzada.
- *Capsizing:* recorte de empleados hasta el punto en que la organización presenta problemas de productividad.
- *Dumbsizing:* recorte de empleados hasta el grado en que la organización se vuelve ineficiente y poco rentable.

El *aumento de tamaño (upsizing)* se refiere al incremento de personal que se da en una organización, por lo general después de haber llevado a cabo una reducción.

El *tamaño correcto* de la organización (*rightsizing*) trata de buscar un "justo medio", es decir, una estructura acorde con la necesidad de generar productos y servicios en las mejores condiciones de eficiencia y calidad.

Es común que al ajustar las estructuras de la organización se presenten las tres situaciones que hemos descrito, ya que a una disminución de personal por lo general le sigue una contratación, hasta llegar a una plantilla de recursos humanos congruente con las necesidades de la empresa.

Las principales causas que obligan a la organización a emplear esta técnica son:

- Presión de la competencia.
- Baja productividad.
- Nuevas tendencias y estrategias.
- Reducción de la necesidad de puestos debido a los adelantos de las tecnologías de la información.
- Deficiente gestión gerencial.

En cuanto a los resultados que se espera lograr a partir de dichas técnicas, destacan los siguientes:

- Aumento de la productividad.
- Eliminación de áreas no críticas.
- Atención a los aspectos esenciales, no a los meramente operativos.
- Optimización de costos.
- Mejora de la calidad de los productos y/o servicios.
- Disminución del trabajo ocioso.
- Agilización de la toma de decisiones.
- Facilitación de la comunicación.
- Impulso de la creatividad y la innovación.
- Enfoque del negocio a nuevas formas de pensar y aprender.

Por último, es necesario hacer hincapié en que el manejo de estas técnicas requiere dos ingredientes fundamentales:

1. *Una planeación adecuada,* porque hay una gran diferencia entre una iniciativa drástica para reducir gastos y un proceso bien planeado. Esa diferencia determina muchas veces el éxito o fracaso de cualquiera de estas iniciativas en función del logro de los resultados deseados.
2. *Administración del cambio,* porque implica definir con claridad el escenario futuro, la transición, las estrategias, el manejo de la estructura, la delegación de facultades, la focalización de los procesos, el diseño de los sistemas de información, la sensibilización y capacitación, la comunicación, la motivación y el enfoque sobre los valores.

## MODELOS DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL[6]

La estructura de la organización puede representarse a partir de diversas vertientes y tomar varias formas. En cada caso, conforme se precise su área de influencia, su mecánica de funcionamiento, sus habilidades distintivas, su forma de agregar, crear e innovar valor, su estrategia, su cultura predominante, su manejo de información y soporte a procesos, podrá asumir un perfil específico.

No hay estructuras buenas o malas; cualquier alternativa de disposición de las unidades de una empresa tiene la capacidad de responder a los requerimientos de su razón de ser, y de integrarse a los cambios de escenario en que se vaya insertando según la etapa de su

[6] Ídem.

ciclo de vida que esté atravesando, así como de acuerdo con las exigencias impuestas por las oportunidades de negocio. La esencia de su proyección depende entonces del umbral de su sensibilidad al cambio, de la continua revitalización de sus fuentes de innovación, y de la voluntad para asumir un liderazgo consciente de su realidad y de su potencial.

## ESTRUCTURAS DE LÍNEAS DE NEGOCIO

El manejo de las acciones mediante varías líneas y proyectos es un modelo multinegocio con función integradora, que facilita a la organización competir en el mercado, aprovechar los beneficios de la curva de la experiencia, alinear valores con las estrategias corporativas, funcionales, de negocios y globales, y fortalecer las competencias centrales para lograr una ventaja competitiva. Las principales estructuras de líneas de negocio se presentan a continuación.

### Estructura unidad/equipo

Durante algún tiempo las estructuras con estas características también se denominaron *híbridas*, ya que en su diseño se emplean unidades representadas por los rectángulos clásicos y por equipos de trabajo como enlace entre las áreas funcionales y el nivel de producción. Si bien esta concepción abre las opciones del gráfico en función de su sola configuración, también rompe con las líneas de mando por área, para dar paso a un modelo que interrelaciona áreas y niveles por medio de equipos. El esquema de operación tácitamente se apega más a unidades de negocio o de carácter matricial que a uno lineal (figura 13.10).

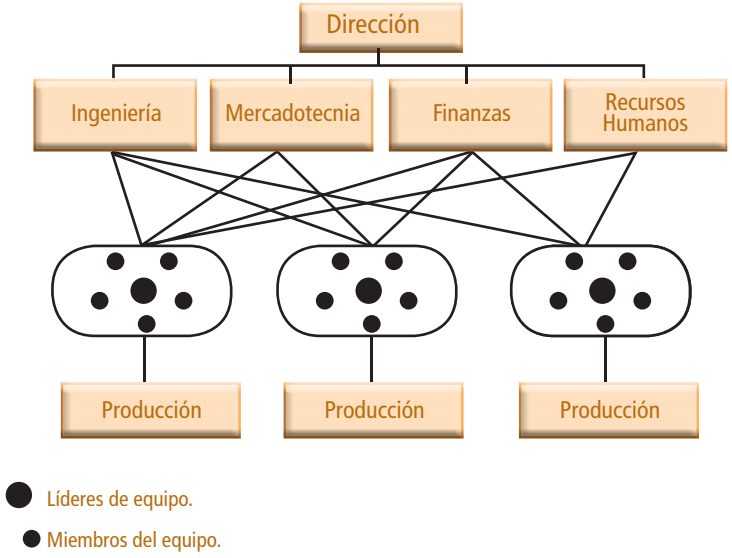



**Figura 13.10** Estructura unidad/equipo.

### Estructura federal

La estructura federal se construye a partir de una sede central, de la cual se deriva un arreglo que desciende por dos vertientes: de las relaciones patrimoniales y de las relaciones no patrimoniales. De manera específica, este flujo se maneja a través de grupos de propiedad y de las relaciones contractuales para formalizar el ejercicio de la propiedad industrial o intelectual, entre otras. Para transformar estas relaciones en instancias tangibles se crean centros de beneficio en la sociedad, cuyo propósito es que las iniciativas descentralizadas en los centros se conviertan en resultados que produzcan un beneficio a la federación (figura 13.11).

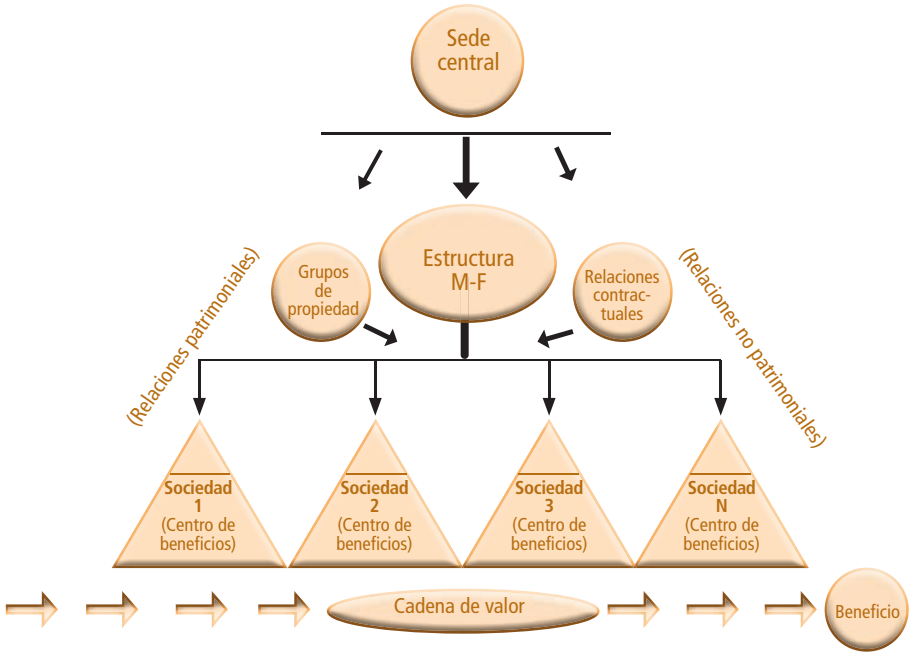



**Figura 13.11** Estructura federal.

## Estructura matricial

Las estructuras matriciales unen dos o más canales de mando –por un lado, la autoridad funcional, y por el otro la autoridad con injerencia sobre un proyecto, producto, proceso, línea de negocio o nivel de estrategia–, los cuales se entrelazan para formar una rejilla que comparte autoridad y recursos con el fin de participar de manera equitativa de la responsabilidad en la toma de decisiones e imprimir cohesión a la gestión en su conjunto. En esta estructura las acciones se cruzan vertical y horizontalmente para negociar las prioridades estratégicas y de operación en beneficio de la organización (figura 13.12).

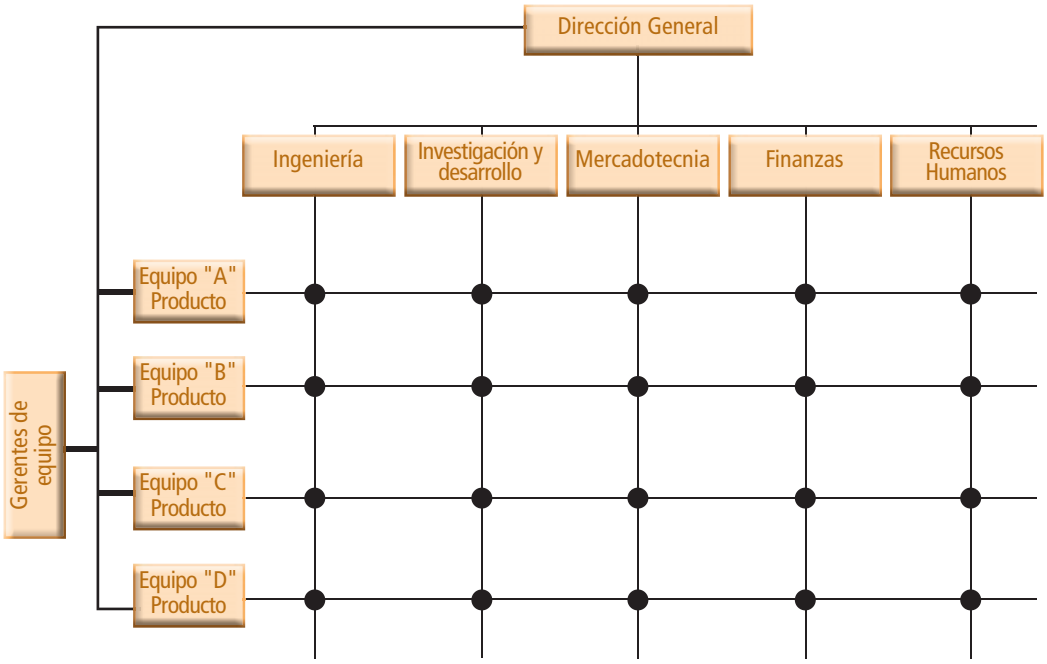



**Figura 13.12** Estructura matricial.

## Estructura unidad estratégica de negocios (UEN)

Es una agrupación de subsidiarias de negocios, basada en elementos estratégicos comunes.

La UEN ofrece a la organización una forma de manejar de manera racional muchos negocios diferentes, dotándola de un arreglo administrativo que le permite obtener los beneficios de un ajuste estratégico y la mejora de sus procesos. De hecho, la UEN es una unidad de diseño y puesta en práctica de la estrategia, con un campo de visión y funcionamiento mucho más amplio que el de una sola unidad de negocios, ya que su disposición ofrece la oportunidad de que el presidente delegue en vicepresidentes de diferentes UEN la facultad de compartir recursos y transferir capacidades/tecnología donde sea apropiado para unificar acciones y decisiones (figura 13.13).

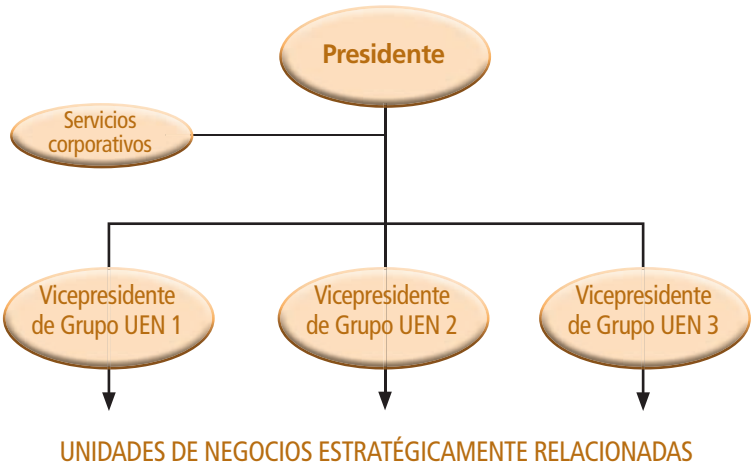



**Figura 13.13** Estructura unidad estratégica de negocios (UEN).

## Estructura de gestión estratégica

Una estructura estratégica incorpora de manera directa en su composición todos los niveles de estrategia. Parte del fondo hacia la forma, y no de la forma hacia el fondo. La delegación de autoridad y responsabilidad se convierte en una delegación de facultades de decisión en la que cada una de sus unidades estratégicas corporativas (UEC), unidades estratégicas funcionales (UEF), unidades estratégicas de negocios (UEN) y unidades estratégicas globales (UEG) son responsables de un nivel de estrategia, con orientación a una red de acciones más que a una de actividades, lo que hace que la frontera entre las áreas sustantivas y adjetivas sea casi intangible, particularmente por el predominio de lo sustantivo sobre lo adjetivo, al margen de que cada nivel de estrategia por momentos pueda asumir un papel de apoyo. Esto posibilita el cruce de las líneas de negocio de las unidades estratégicas corporativas y funcionales en una secuencia vertical, y de las unidades estratégicas de negocio y global con un flujo horizontal, ya que la gestión está más focalizada en las competencias centrales que en el formato de estructura (figura 13.14).

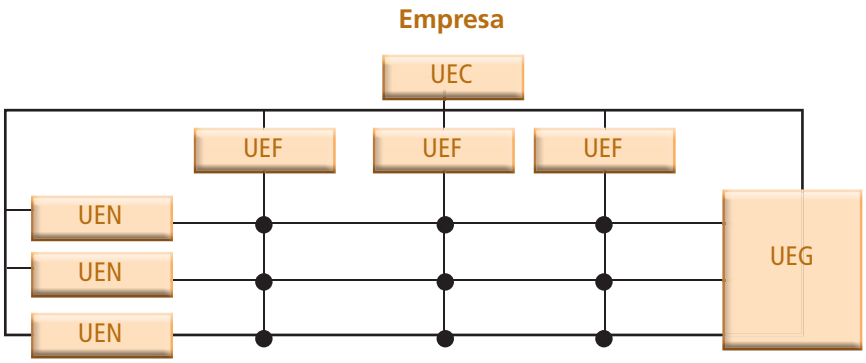



**Figura 13.14** Estructura de gestión estratégica.

## ESTRUCTURAS DE PROYECTO

Las estructuras enfocadas a proyectos parten de la razón de ser de la organización y de sus líneas de acción, pero con una percepción más clara del aprovechamiento de recursos y de los niveles de productividad. En este tipo de estructura por lo general la dirección de las acciones fluye horizontalmente, aunque en ocasiones sigue al mismo tiempo una dirección transversal.

Las estructuras de proyecto tienen la característica de que permiten un mejor control de las acciones, en tanto asignan recursos y los convierten en resultados, con la consecuente racionalización de esfuerzos y mejora de la capacidad de respuesta. Constituyen una forma de trabajo basada más en el desempeño en equipo que en la jerarquía, lo que agiliza la comunicación, impulsa la cohesión y promueve la multifuncionalidad de los integrantes.

### Estructura de proyecto en equipo

La estructura de equipo es interfuncional y conjunta las tareas por proyecto con más flexibilidad que una organización lineal basada en las jerarquías, lo que favorece un proceso de toma de decisiones más abierto y fluido. Debido a que usualmente se integran para desarrollar un proyecto, los equipos de trabajo tienen la capacidad de resolver cualquier contingencia antes de tener que solventar retrasos o enfrentar la necesidad de un rediseño, lo que mejora su capacidad de respuesta y sienta las bases para diferenciar los productos y crear más valor para los clientes (figura 13.15).

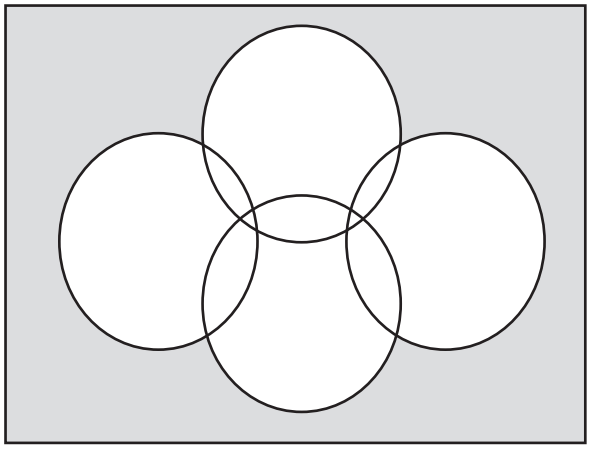



**Figura 13.15** Estructura en equipos.

### Estructura de trébol

La estructura de trébol representa un proceso productivo con una visión centrada en componentes que interactúan de manera independiente pero integrada. La disposición en que lo hacen es la siguiente:

En la primera "hoja" aparece el núcleo dirigente, formado por las personas imprescindibles para la organización; la segunda hoja contiene todas las actividades que no sean estratégicas pero resultan ineludibles, por lo que su realización se subcontrata con terceras empresas, que a su vez tienen sus propios tréboles. La tercera hoja agrupa a los trabajadores temporales. Esta disposición del proceso está apoyada por las acciones de los clientes (figura 13.16).

**Figura 13.16** Estructura de trébol.

## Estructura de hipertexto

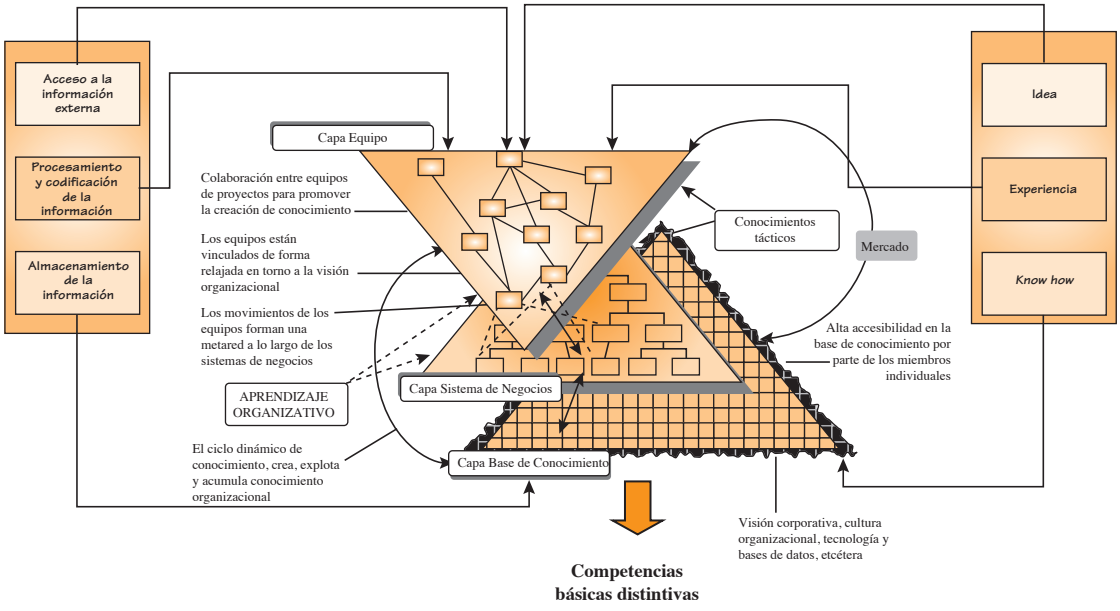
La estructura de hipertexto es la que asume una configuración en red, basada en el conocimiento y el aprendizaje organizacional, capaz de crear nuevas formas de relación para interactuar electrónicamente interna y externamente a través de las redes telemáticas. Las estructuras de hipertexto resuelven los inconvenientes de la *adhocracia*, y potencian sus elementos positivos.

La filosofía que subyace en la estructura hipertexto es la de creación de equipos de proyectos multidisciplinarios que crean una base de conocimiento siguiendo las indicaciones formales del sistema de negocios. Se caracteriza por la coexistencia y superposición de distintos estratos, estructuras, capas o planos de organización:

- **Capa del sistema de negocios:** es la parte burocrática de la organización dedicada al desarrollo de su actividad central.
- **Capa de equipo de proyecto:** atraviesa la capa de negocios en forma de estructura de procesos, y está integrada por equipos de proyectos orientados a la innovación y a la generación de conocimiento tácito, el cual se incorpora a la capa de negocios hasta convertirse en conocimiento explícito para su aplicación.
- **Capa base del conocimiento:** integra y almacena, a través de sistemas de información, el conocimiento generado en las otras capas de la organización.

La estructura de hipertexto combina una disposición jerarquizada y estable con otra paralela, ágil y flexible, que es la que caracteriza el plano de la innovación y el aprendizaje organizacional (figura 13.17).

**Figura 13.17** Estructura de hipertexto.



## Estructura de hipertrébol

Esta estructura es una combinación de las disposiciones de trébol y de hipertexto, que adapta a la capa del sistema de negocios de esta última la parte burocrática de la organización –que es la estructura en trébol–, para potenciar los procesos innovadores de la organización.

La estructura de hipertrébol es lo suficientemente flexible como para adaptarse a la realidad del entorno en el que actúa, detectando y hasta anticipando las necesidades de los clientes. Asimismo, sistematiza el aprovechamiento de toda la información que capta para convertirla en conocimiento y explotarla ofreciendo procesos, productos y servicios innovadores que permiten lograr ventajas competitivas sustentables y satisfacer sus objetivos estratégicos (figura 13.18).

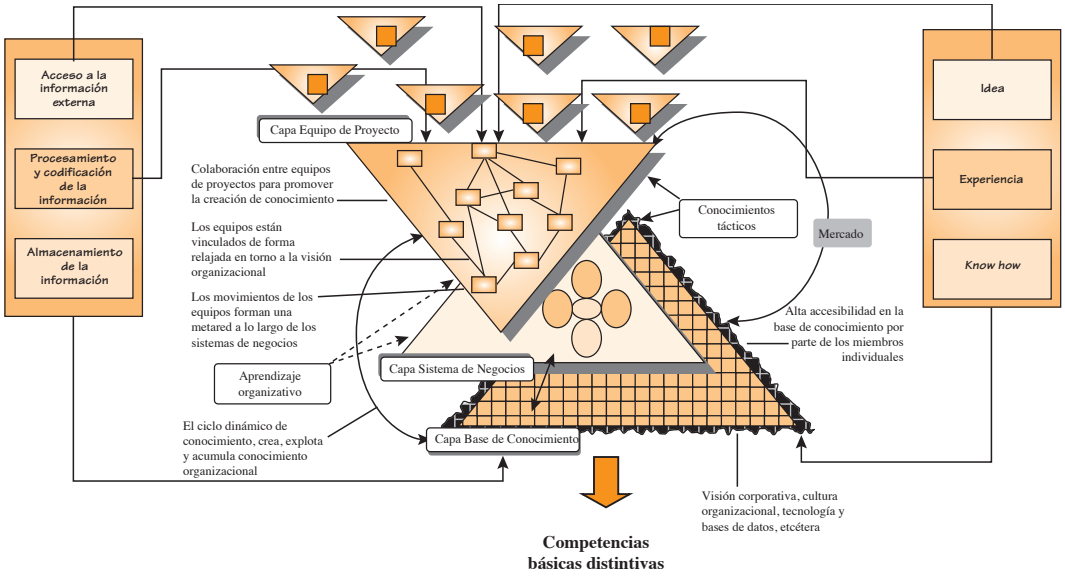



**Figura 13.18** Estructura de hipertrébol.

## ESTRUCTURAS EN RED

Las organizaciones en red están compuestas por un grupo de empresas que se han unido para crear valor con su participación en diversos arreglos de cooperación, como las alianzas y las empresas conjuntas. Una buena red permite descubrir más oportunidades que las que podrían identificar sus participantes de forma individual. Estas estructuras pueden representar una fuente de ventaja competitiva para sus miembros, cuando sus operaciones crean un valor que los competidores apenas podrán replicar y que los miembros de la red no pueden crear por cuenta propia.

El mismo modelo conceptual de la organización en red expresa su razón de ser al relacionar de manera flexible los módulos que la componen, los cuales, en mayor o menor medida, son unidades de negocio unidas por un sistema de información rector, condición que propicia un alto grado de independencia para actuar y afrontar los procesos de toma de decisiones.

## Estructura en red de negocios

La estructura en red de negocios ubica en el centro al líder, quien provee una visión y un sistema dinámico de transferencia de ideas para lograr un mejoramiento continuo basado en el conocimiento y la innovación, y al núcleo profesional que le brinda soporte para lograrlo.

Alrededor del centro se alinean otras organizaciones o unidades vinculadas con su desempeño mediante alianzas y subcontrataciones en un entorno de trabajo flexible y de autoservicio del cliente (figura 13.19).

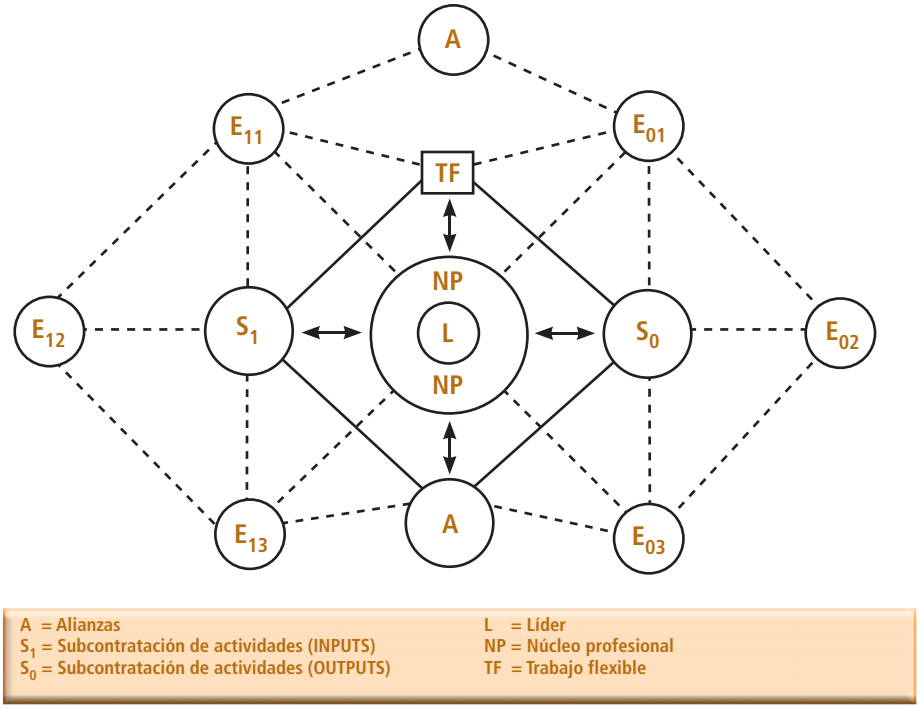



**Figura 13.19** Estructura en red de negocios.

## Estructura en red de tecnología

Es una estructura de alta tecnología para la transmisión e intercambio de información por medio de enlaces satelitales y terrestres de fibra óptica de alta capacidad, con conexión internacional a las redes globales de cómputo e información.

Por su disposición ofrece un marco de autonomía para crear sinergia y distribuir la energía, información y conocimientos de la organización; apoyar y fomentar el desarrollo de servicios de red; generar soluciones integrales a los proyectos, y elevar los niveles de productividad y competitividad mediante la aplicación de las tecnologías de la información al análisis de los sectores y giros industriales (figura 13.20).

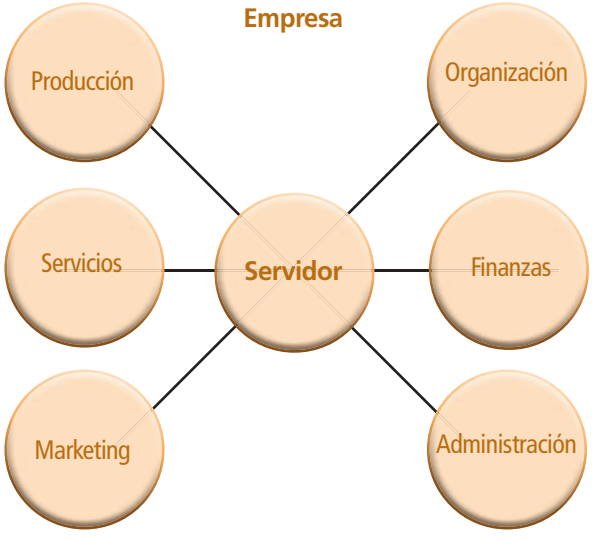



**Figura 13.20** Estructura en red de tecnología.

## Estructura en red global

La disposición en red global es otra versión de estructura que opera con unidades a manera de módulos distribuidos en las distintas ubicaciones o países con los que la empresa realiza negocios o alguna clase de intercambio de información, conocimientos y tecnología.

Una de sus características distintivas es que, a diferencia de una red típica, el centro de sus operaciones reside en un eje, el cual puede encontrarse en cualquier parte del mundo, por lo que su operación se canaliza a través de un sistema de información que cumple con la función de enlazar sus unidades de negocio.

Su fisonomía está dada por el contacto directo con el mercado global, lo que incide en que interrelacione diferentes niveles de estrategias y una infraestructura que, en atención a su visión de negocio, proceso de expansión y manejo de la contingencia, le permite crear valor en el lugar óptimo (figura 13.21).

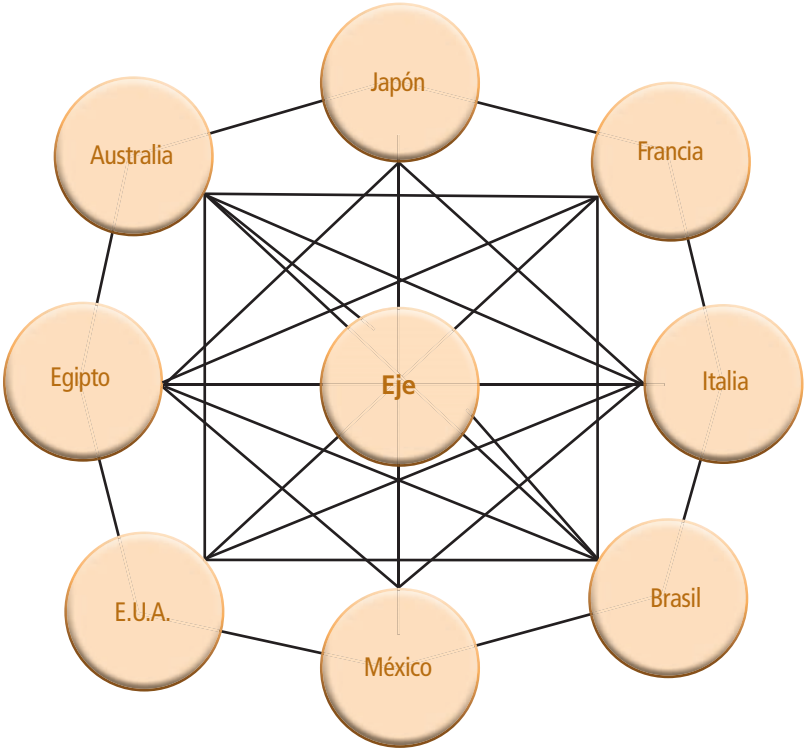



**Figura 13.21** Estructura en red global.

## Estructura en red *keiretsu*

El *keiretsu* es un arreglo de origen japonés, basado en una asociación o familia de compañías interdependientes que mantienen identidades separadas, por lo que no se identifican como una entidad corporativa independiente, sino como un conglomerado en el cual la influencia se mueve en ambas direcciones entre pares de firmas. Cada grupo de *keiretsu* reconoce que el éxito depende de su habilidad para "dirigir los recursos dispersos para el logro de una meta mutualmente beneficiosa", y no del control formal y jerárquico entre las compañías independientes. Existen dos tipos de *keiretsu*:

- *Horizontal*, integrado por organizaciones de cada giro industrial agrupadas en torno a un banco.
- *Vertical*, conformado por grupos de grandes organizaciones y proveedores.

El eje central del *keiretsu* es la cooperación económica entre sus integrantes, en un esfuerzo por la investigación y el crecimiento conjunto (figura 13.22).

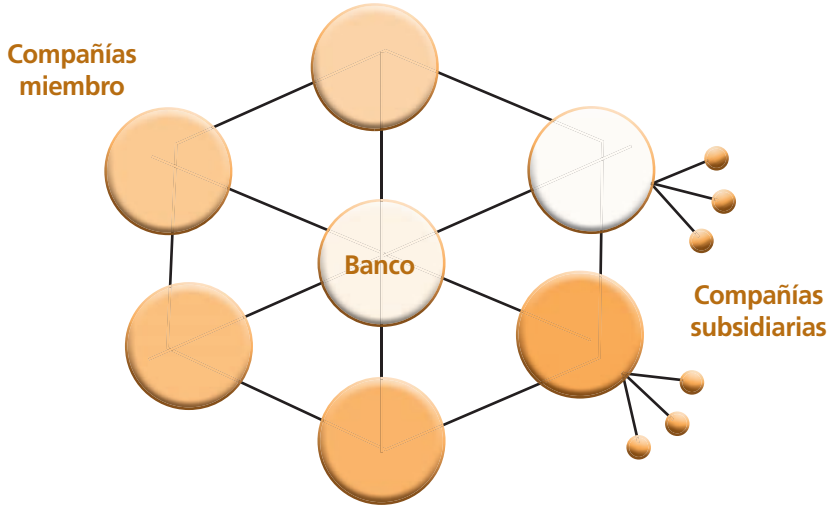



**Figura 13.22** Estructura en red keiretsu.

## Estructura en red *chaebol*

Los *chaebol* –estructura de origen coreano– son múltiples compañías conglomeradas alrededor de una empresa matriz. Entre sus particularidades está el hecho de que cada una de las compañías posee acciones de las demás, ofrecen un tipo de concentración económica y, aunque no cuentan con sus propias instituciones financieras, tienden a expandirse a través de diferentes industrias. Asimismo, se caracterizan por su ambición y espíritu emprendedor agresivo, liderazgo paternalista y una planeación y coordinación centralizada en unidades operativas controladas por las familias fundadoras (figura 13.23).

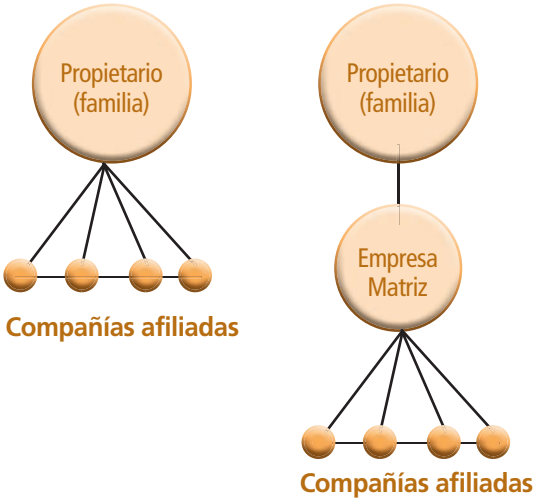



**Figura 13.23** Estructura en red *chaebol*.

## ESTRUCTURAS ABIERTAS

Las organizaciones están cambiando. Hoy en día emplean estructuras abiertas o con un diseño más libre y personalizado, que refleja sus necesidades en función de área de influencia o negocio. Estas representaciones, basadas en las percepciones y en los modelos mentales de sus artífices, hacen eco de sus capacidades distintivas más en términos de apertura e imagen corporativa, que de acuerdo con el pensamiento administrativo tradicional. Su definición puede abordarse de distintas maneras, por lo que aquí se esboza una interpretación técnica basada en la lógica y en la experiencia.

## Estructura triple "i"

Es un tipo de estructura enfocada a tres áreas: información, inteligencia e ideas. La primera, como recurso clave de operación; la segunda, para definir las estrategias de acción, y la tercera para retroalimentar a las dos anteriores.

Como la estructura triple "i" reconoce el valor de la información y el aprendizaje, minimiza las diferencias entre administradores y trabajadores, concentrándose más en las necesidades de aprendizaje a nivel personal y organizacional.

La interrelación de sus áreas genera un proceso creativo e innovador en el que el ciclo de aprendizaje define su capacidad de respuesta; el ángulo, la perspectiva, y su posición en la calidad de los resultados (figura 13.24).

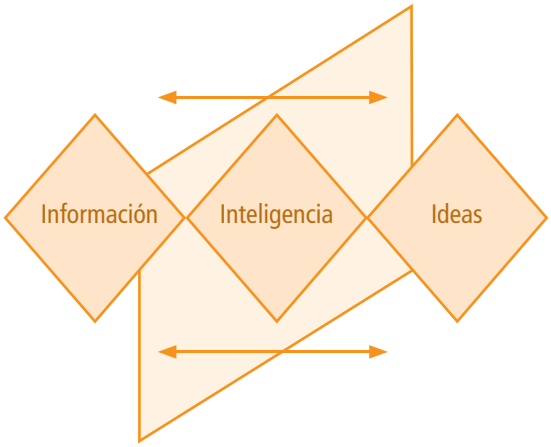



**Figura 13.24** Estructura triple "i".

## Estructura contractual

La estructura contractual corresponde a las unidades productivas y de servicios que una organización desincorpora para que sean operadas por instancias externas, así como a la subcontratación de servicios de apoyo interno. Esta decisión implica la separación de algunas actividades de creación de valor de la organización dentro de un negocio, para dejar que un especialista ajeno se encargue de ellas. La actividad que contrata por fuera puede comprender toda una función, un proceso o una actividad dentro de la empresa. Lo más probable es que el proceso se inicie con la identificación de las actividades de creación de valor que son las que fundamentan su ventaja competitiva (capacidades distintivas), para después determinar si alguna empresa independiente especializada en la materia puede realizarlas a un menor costo y con una mejor diferenciación. Además, esta decisión permite a la administración de la empresa eliminar distracciones para concentrarse en sus competencias centrales (figura 13.25).

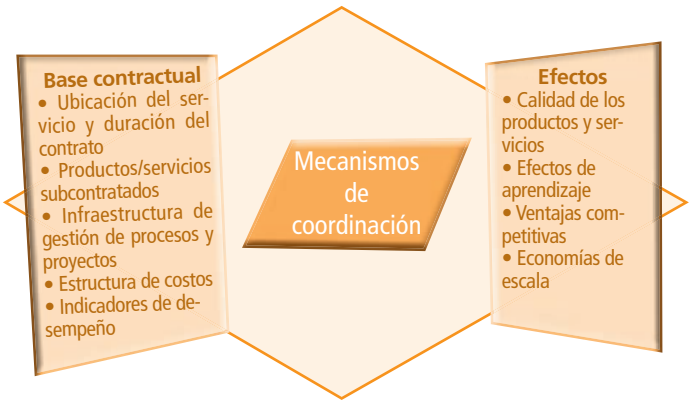



**Figura 13.25** Estructura contractual.

## ESTRUCTURAS VIRTUALES

Los arreglos de esta índole están integrados formalmente por unidades de negocio que operan de manera autónoma, pero con líneas de negocio bien definidas. Con frecuencia agrupan toda una red de empresas a las que subcontratan para trabajar en las distintas fases de los proyectos en los que interactúan. Su relación se formaliza a través de convenios de coordinación con base en los compromisos de negocio que establecen, los cuales definen las unidades de medida y administración de recursos de cada una de las partes.

La base de actuación para empresas con este tipo de estructura se funda en criterios para interactuar como unidades de negocio en un proceso productivo unificado, con el propósito de obtener la máxima rentabilidad al abatir costos, reducir precios y fortalecer la capacidad de respuesta en tiempo y lugar.

### Estructura en el lugar de origen

La estructura virtual con unidades en el lugar de origen es la que distribuye la línea de negocio en diferentes frentes para producir bienes o generar servicios de manera conjunta, pero manteniendo independencia respecto de su giro industrial. Es también un mecanismo de interacción flexible y permeable que tiende a crear economías de red cuya fuente de ventaja competitiva se localiza en la gestión inteligente del conocimiento y los supuestos subyacentes en las líneas de estrategia.

Su proceso de negocio, basado en una cadena de valor compartida, genera productos y servicios a partir del juego de habilidades distintivas de las unidades, líneas de negocio e infraestructura organizacional, y con fundamento en una gestión multidireccional con aplicaciones transaccionales a distancia (figura 13.26).

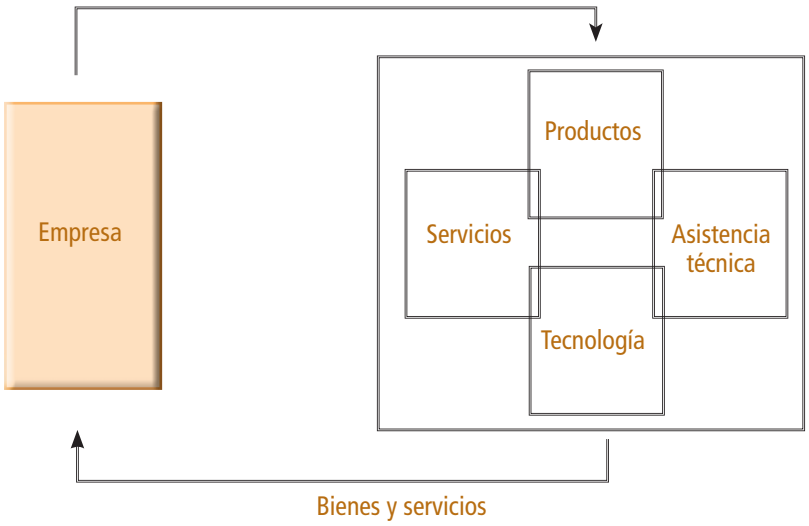



**Figura 13.26** Estructura en el lugar de origen.

## ESTRUCTURA A NIVEL GLOBAL

El manejo virtual a través de unidades a nivel global tiende a la creación de valor en la ubicación global óptima, por lo que la decisión de poner en marcha una estructura de este tipo conlleva la necesidad de elegir mecanismos de control para coordinar e integrar las actividades de un sistema global de valor, y las interferencias y transferencias para enriquecer la red de cadena de unidades.

El intercambio global virtual crea la oportunidad de participar en mercados internacionales para consolidar de manera estratégica la posición competitiva, pero también puede aumentar los costos burocráticos que se asocian a una administración que opera en ubicaciones o industrias diferentes. Estos costos son más altos cuando la empresa busca obtener la diferenciación, y resultan menores al transferir, compartir o apalancar sus capacidades distintivas. Las unidades

globales reducen la sobrecarga de información en el centro, al considerar oportunidades emergentes y planear escenarios y estrategias a largo plazo para lograr un mayor crecimiento.

La ubicación global de unidades con redes de cadenas de empresas para el trabajo a distancia requiere una plataforma tecnológica poderosa que permita el procesamiento de análisis en línea y la integración de portafolios de habilidades distintivas. También sienta las bases para un escenario que entrelaza las tradiciones de cada país con la cultura de las unidades de negocio bajo un liderazgo multicultural (figura 13.27).

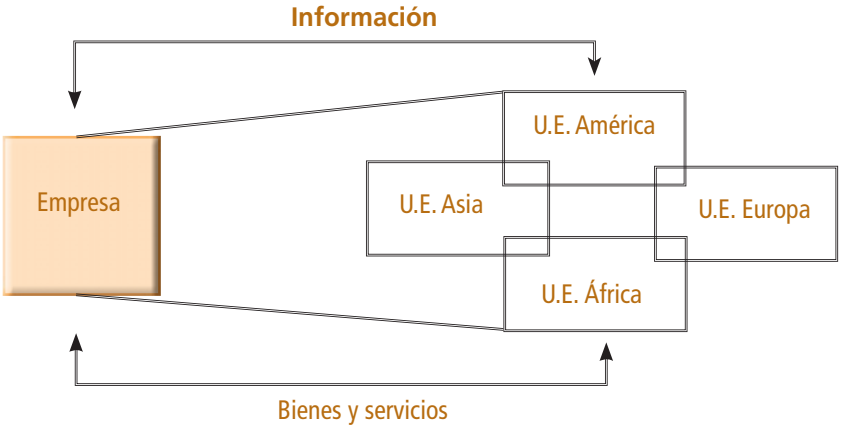



**Figura 13.27** Estructura a nivel global.

## ESTRUCTURAS MÓVILES

La base de conocimiento de las organizaciones está rompiendo inercias y paradigmas. El quehacer administrativo no puede sustraerse a los efectos de un contexto en donde el cambio es intrínseco a las acciones. Esto ha generado la imperiosa necesidad de focalizar la administración con otra perspectiva, de replantear su contenido para amalgamar la técnica con el movimiento, y de emigrar a nuevas formas de expresión organizacional que pueden tomar vertientes inverosímiles.

### Estructura modular

Una estructura modular es aquella que maneja de manera dinámica la transferencia de conocimiento, energía, inteligencia, información y tiempo, bajo una constante de cambio que agrupa y reagrupa sus módulos de acuerdo con la prioridad estratégica de sus tareas.

Su composición está basada en las estrategias más que en el formato estructural, por lo que tiene una clara orientación al aprendizaje, a encauzar la información en forma distribuida, a considerar una visión plural para administrar los recursos, y a crear, agregar e innovar valor (figura 13.28).

**Figura 13.28** Estructura modular.

## Estructura informal

La disposición informal es un grupo pequeño dentro de la estructura formal de la organización, cuyas metas y objetivos están menos claramente definidos, y cuyo funcionamiento no depende de un sistema rígido de reglas y procedimientos.

Es la estructura que emerge espontánea y de manera natural entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal (aunque no aparezcan en el organigrama o en cualquier otro documento institucional), y a partir de las relaciones que establecen entre sí como responsables de un puesto.

La organización informal comprende todos aquellos aspectos que la organización no planea, por lo que sus acciones son creativas e innovadoras. Sus principales características son las siguientes:

- Evolución constante.
- Fuerte motivación de las personas.
- Trato a las personas como individuos, no de acuerdo con su puesto.
- Disposición plana, no jerárquica.
- Sus elementos de unión son la confianza y la reciprocidad.

Se trata de un mecanismo de respuesta para situaciones que cambian con rapidez o que requieren tiempo para que la organización las asimile (figura 13.29).

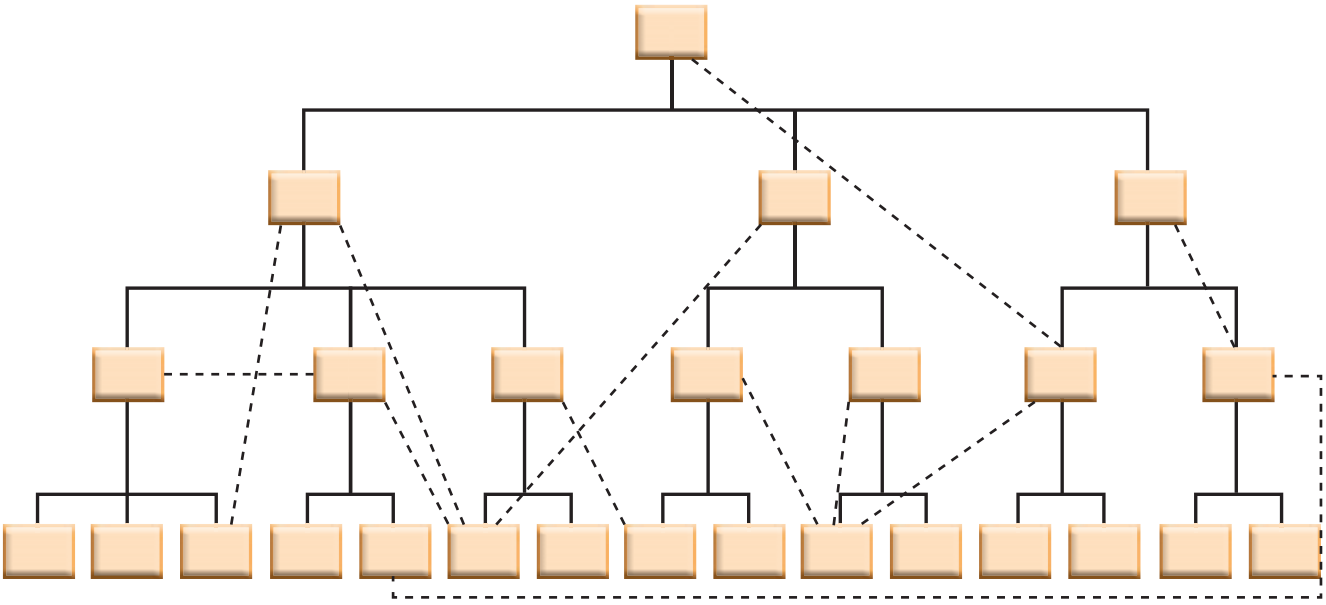


**Figura 13.29** Estructura informal.

## RESUMEN

La teoría, estructura y diseño organizacional interrelacionan el funcionamiento, el sistema formal de tareas y la gestión de la estructura de la organización como entidad social orientada a la consecución de metas mediante un proceso coordinado, estructurado y vinculado con el entorno.

De manera específica, el diseño organizacional tiene implicaciones esenciales en la capacidad de la organización para enfrentar contingencias y lograr una ventaja competitiva sustentable en entornos con alta incertidumbre.

El análisis de los cambios que experimenta una organización con el paso del tiempo es el modelo de su ciclo de vida, el cual muestra su evolución a través de cinco etapas secuenciales: introducción, crecimiento, agitación, madurez y declinación.

El reto que afronta la organización para mantener y acrecentar su efectividad a medida que cambia, hace necesario que evalúe la manera en que diseña su estructura, de manera particular cómo estandariza sus reglas y normas, la forma en que ajusta su juicio, el camino que emprende para formalizar el uso de reglas y procedimientos, el criterio que asume para diferenciar la asignación de personas y recursos en cuanto a su jerarquía y división del trabajo, y la vía que utiliza para establecer mecanismos de coordinación con el propósito de integrar y equilibrar el trabajo de los niveles jerárquicos en la implementación de las acciones. Asimismo motiva la revisión de la proyección del diseño con estructuras mecanicistas (altamente estructuradas y centralizadas) o con estructuras orgánicas (flexibles y descentralizadas).

Por su parte, la estructura organizacional puede asumir un enfoque clásico, que incluye un recuento de los principios, criterios y técnicas utilizadas para dividir el trabajo, darle jerarquía, unidad y cohesión (en su dimensión estructural), y para interrelacionar el tamaño, la tecnología, la estrategia y la cultura con el entorno (dimensión contextual), o un enfoque alterno, con técnicas para mejorar el desempeño por medio de una mejor gestión de procesos, capitalización comparativa de las experiencias, delegación de mayores facultades de decisión y de desincorporación de funciones, y unidades y valoración de la composición estructural para aumentar la capacidad de respuesta de la organización.

Por lo que toca a los modelos de estructura organizacional, se presentan perfiles por líneas de negocio, de proyecto, en red, abiertos, virtuales y móviles, de acuerdo con su área de influencia, mecánica de funcionamiento, habilidades distintivas y forma de agregar, crear e innovar valor.

## PREGUNTAS DE REPASO

1. ¿Cómo influye la presión competitiva en el diseño organizacional?
2. ¿Qué relación existe entre el diseño organizacional y las competencias centrales de una organización?
3. ¿De qué manera se ve afectada la gestión de la estructura organizacional por el ciclo de vida de la empresa?
4. ¿Cómo incide la formalización en el proceso de delegación de autoridad?
5. ¿Interrelacionar los procesos de diferenciación e integración puede convertirse en una ventaja competitiva?
6. ¿Qué elementos de decisión debe ponderar una organización antes de optar por una estructura mecanicista u orgánica?
7. ¿Cuáles son los factores más representativos de cada una de las dimensiones de una organización? Mencione tres ejemplos.
8. ¿La estructura organizacional es una herramienta de estrategia? Explique su respuesta.

## CASO PRÁCTICO

# Grupo Bimbo

Al hablar de historias de empresas exitosas, es común que nuestra mente abandone su visión local y empiecen a surgir nombres como General Motors, IBM, Microsoft, AT&T, Ford, etc. Sin embargo, cuando miramos detenidamente el entorno empresarial, es interesante encontrar historias de éxito de personas que tuvieron un sueño y la visión de crear algo que permaneciera en el tiempo como sinónimo de entrega y pasión.

Tal es el caso del sueño que tuvo la familia Servitje, dirigida por Roberto Servitje, Presidente del Consejo de Administración de Grupo Bimbo, quien ha sido el encargado de convertir esta organización en uno de los pilares del país, y perfilarlo para lograr la aceptación de los consumidores internacionales por medio de estrategias que en su momento pudieron parecer riesgosas, pero que en la actualidad resultan necesarias para afrontar los retos del entorno.

Don Lorenzo Servitje Sendra y don Jaime Sendra Grimau, aprovechando su experiencia en la industria panificadora, decidieron crear una fábrica de pan de caja estilo americano, e invitaron a unirse como socios a los señores Alfonso Velasco, Jaime Jorba Sendra y José T. Mata. Roberto Servitje Sendra –también fundador– no participó como socio, pero colaboró como supervisor de ventas; más tarde compraría acciones de GB y a la postre se convertiría en su director general, puesto que dejó en 1994, al ser nombrado presidente del consejo de administración en sustitución de don Lorenzo Servitje Sendra, quien ocupó esa posición desde la fundación de la empresa.

Panificación Bimbo, primera empresa del grupo, fue fundada en 1945 en la ciudad de México; entre 1952 y 1978 la organización abrió doce plantas más, lo que permitió extender la distribución de sus productos a todo el país. Durante el mismo periodo se constituyó la empresa Pasteles y bizcochos (que a la larga se convertiría en Productos Marinela), y se establecieron las primeras plantas de dulces y chocolates Ricolino y de botanas saladas Barcel. GB inicio su expansión en 1990. Hoy en día el grupo es una de las compañías panificadoras más grandes del mundo, líder de los fabricantes de pan de México y Latinoamérica, con más de 80 500 empleados.

El GB se ha expandido a Estados Unidos y a dieciocho países de Latinoamérica, Europa y Asia, y fabrica cerca de cinco mil productos. Algunas de sus más de cien marcas son Oroweat, Entenmann's, Thomas', Boboli, Bimbo, Lara, Marinela, Coronado, Milpa Real, Del Hogar, Ideal, Plus Vita, Pullman, Trigoro, Suandy, Wonder, Tulipán, Holsum, Tía Rosa y Mrs. Baird's. La organización cuenta con setenta y tres plantas en todo el mundo, y su flotilla de veintiséis mil camiones transporta los productos a las miles de tiendas de abarrotes que cubre la compañía. A la fecha, más de doscientos procesos de GB cuentan con certificación de la ISO (International Organization Standarization, organización que establece las normas mundiales para diversos tipos de manufactura), lo cual garantiza el control de la calidad. Se trata de la primera compañía panificadora de Latinoamérica en haber recibido esta certificación, y esto se debe a que ha invertido en ello porque quiere exhibir su compromiso con la fabricación de productos sanos y de calidad internacional. El GB considera que la calidad de la producción y el reconocimiento internacional son vehículos para reforzar su valor y su posición competitiva.

Una constante dentro de la historia de GB ha sido la vertiginosa tendencia a adquirir empresas relacionadas con sus competencias centrales, lo que en la mayoría de los casos le ha permitido fortalecer su presencia en mercados que de entrada parecían difíciles, pero que con el apoyo del conjunto de marcas del grupo le han dado la solidez necesaria para salir adelante y despuntar con éxito.

No cabe duda de que una de las principales características del éxito corporativo que ha tenido GB a lo largo de su historia es el desarrollo de estrategias para posicionarse de manera sólida y representativa. El conjunto de estrategias diseñadas e implementadas por GB encuentra su eje en la declaración de misión de la compañía, la cual señala que su razón de ser es la siguiente:

Elaborar y comercializar productos alimenticios, desarrollando el valor de nuestras marcas. Comprometiéndonos a ser una empresa:

- Altamente productiva y plenamente humana.
- Innovadora, competitiva y fuertemente orientada a la satisfacción de nuestros clientes y consumidores.
- Líder internacional en la industria de la panificación, con visión a largo plazo.

GB llevó a cabo su expansión a partir de una estrategia de integración vertical total, al asumir todo el manejo de sus productos con la adquisición de empresas para el suministro de insumos, producción y comercialización. De manera paralela, puso en marcha una estrategia de integración horizontal, con la fusión y adquisición de empresas para ampliar su posición en el mercado. Asimismo implementó una estrategia de concentración para atender nichos de mercado –sobre todo geográficamente– por tipo de cliente y por segmento de la línea de productos, y una estrategia de diversificación relacionada, haciéndose de negocios estrechamente vinculados con el eje de sus productos. Todos estos enfoques estuvieron sustentados por un liderazgo en costos y una diferenciación en su oferta.

Es de destacar que uno de los factores de su éxito en materia de crecimiento y consolidación de operaciones internacionales ha sido, más que el diseño de una estrategia agresiva en los mercados, una visión sobre las características y preferencias de consumo de la población, tomando en consideración:

- El potencial de crecimiento del hábito de consumo de pan tradicional y pan empacado en distintos países.
- La creciente participación de la mujer en el mercado laboral en las distintas naciones donde opera, lo cual representa un cambio considerable en los hábitos de consumo de familias enteras.
- La novedad que representa en esos países contar con pan empacado.

GB se ha expandido a Estados Unidos por medio de adquisiciones y de la introducción de sus marcas para captar la creciente población de hispanos que hay en ese país, sobre todo en Texas y California. Pocas empresas mexicanas han intentado expandirse a aquellos territorios, porque carecen de los recursos necesarios para entrar en el mercado estadounidense, dominado por una competencia feroz.

Bimbo Bakeries USA, empresa constituida para controlar el negocio de Mrs. Baird's que el grupo adquirió en 1998, ahora es líder en Texas y en el suroeste de Estados Unidos, con ventas que superan los 1 200 billones de dólares. En la actualidad GB opera catorce panificadoras y distribuye sus productos por tres mil rutas a lo largo y ancho de la Unión Americana. La expansión a esos territorios ha redefinido la estrategia corporativa del grupo, porque la compañía ahora se concentra en ventas más allá de sus mercados tradicionales. Los cuantiosos recursos comprometidos, en comparación con las inversiones y las adquisiciones en Estados Unidos, son ejemplo de esta nueva estrategia de crecimiento.

El GB cuenta con más de un millón quinientos mil puntos de venta en el continente americano. Los clientes se clasifican de acuerdo con su tamaño y giro principal, y la relación de negocios entre ellos es muy buena. A pesar de que alrededor de 78 por ciento de sus clientes se concentran en el pequeño comercio, cuenta con una importante base de clientes que comercializan sus productos en grandes volúmenes.

De acuerdo con las actividades y la expansión constante en la que se encuentra GB, el diseño organizacional ha sido un elemento fundamental para delinear las directrices que sustentan sus acciones. Asimismo, se ha constituido en una oportunidad de definir, según las exigencias impuestas por su forma de operar, una estructura flexible pero sólida, para manejar con versatilidad el flujo de sus procesos.

Actualmente, y luego de años trabajando por posicionarse tanto en el mercado nacional como en el extranjero, Grupo Bimbo constituye uno de los pilares de la élite empresarial mexicana, demostrando con sus acciones que no hay mercados imposibles, y que es factible incursionar en todo el mundo a través de la implementación de estrategias de éxito, mismas que lo han mantenido en ascenso a lo largo de sesenta años.

Grupo Bimbo ha logrado, como pocas empresas, desarrollar una cadena de valor soportada por estrategias a nivel corporativo, funcional y de negocio, enfocadas a una estrategia trasnacional. Ha combinado estrategias como la concentración, la diversificación, la integración vertical y horizontal y, en cuanto a su fuerza de trabajo, estrategias etnocéntricas y policéntricas para alcanzar una rentabilidad superior al promedio y modelar la competencia con sus rivales, lo que le ha permitido obtener los beneficios de economías de escala, de alcance y de enfoque.

## AUTOEVALUACIÓN

1. ¿Cómo alinea Grupo Bimbo sus raíces de empresa familiar con sus estrategias de negocio?
2. ¿Qué opina sobre el juego de estrategias que Grupo Bimbo ha implementado para posicionarse en el mercado?
3. ¿Considera que el liderazgo de Grupo Bimbo se ha traducido en una capacidad de respuesta a nivel local, y en el logro de aprendizaje global? ¿Por qué?
4. ¿Le parece que el diseño organizacional de Grupo Bimbo es una ventaja competitiva? Explique su respuesta.
5. A su juicio, ¿cuáles son las principales fortalezas y debilidades del Grupo?

# BIBLIOGRAFÍA


- Brickley, James A. Smith Jr., Clifford W. Zimmerman, Jerold L. y Willet, Janice. *Diseño de organizaciones para crear valor. De la estrategia a la estructura,* McGraw-Hill, México, 2004.
- Daft, Richard L., *Teoría y diseño organizacional*, 9a. edición. International Thomson Editores, México, 2007.
- Galbraith, Jay R., *Designing Organizations: An Executive Guide to Strategy, Structure, and Process Revised*, 2a. edición, Jossey-Bass, Estados Unidos, 2001.
- Jones, Gareth R., *Teoría organizacional, diseño y cambio en las organizaciones*. 5a. edición, Pearson Educación, México, 2008.
- Miles, Raymond y Snow, Charles, *Organizational Strategy, Structure, and Process*, Stanford University Press, Estados Unidos, 2003.

# 14

# Cultura organizacional y contexto cultural

OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

Definir la cultura organizacional.

Familiarizarse con los distintos enfoques de la cultura y su formación en las organizaciones.

Comprender el papel de la cultura en la actuación de las organizaciones.

Valorar los aspectos culturales en los procesos de cambio.

Comprender cómo perdura y se recrea la cultura en las organizaciones.

Determinar la importancia de los estilos de gestión por valores, por objetivos y por directivas.

Visualizar los distintos tipos de valores que inciden en la gestión organizacional.

Valorar la importancia de la auditoría cultural.

Conocer los contextos culturales de diversas sociedades, y cómo inciden en el desarrollo de la cultura organizacional.

Entender el fenómeno del choque cultural en las fusiones, en las empresas trasnacionales o globales, y en directivos y empleados migrantes.

Analizar las ventajas y desventajas del enfoque cultural de las organizaciones.

Examinar los métodos de diagnóstico y las técnicas de intervención que existen en materia de cultura organizacional.

Más que afirmar que cada organización tiene una cultura, haría falta reconocer que cada organización es una cultura. De hecho todos sus componentes –materiales y simbólicos–, incluyendo el humano (cuya principal característica cultural es la capacidad de comunicarse e interactuar), integran la cultura organizacional, que en nada difiere de la organización misma.

Desde esta perspectiva, la organización puede definirse como un *sistema sociocultural*; sin embargo, como señala Felcman:[1] "El paradigma organizacional predominante es orientar a las organizaciones tomando como punto de partida su estrategia (visión, misión y objetivos), y alinear el resto de las variables organizacionales a la misma. Pero, al mismo tiempo se constata en muchos casos que la visión se orienta en un sentido y la cultura apunta en sentido contrario […] No es suficiente alinear a la organización y su estructura detrás de una visión compartida; en procesos de cambio, también resulta fundamental alinear la cultura con los objetivos de la organización".

De esta manera, la dirección por objetivos debe ser complementada con la gestión por valores. Los valores –confianza, honestidad, creatividad, etc.– son tan importantes como los conceptos de eficiencia, eficacia, productividad, racionalidad y estrategia. Por desgracia, los directivos suelen centrarse más en la racionalidad que en el sistema de valores de su empresa, a pesar de que éste constituye un elemento intangible de alto valor agregado y competitividad para la organización.

La cultura organizacional se ha convertido en un tema de tanta actualidad como la estructura, la estrategia y el control. No existe una definición estándar del concepto, pero la mayor parte de los autores especializados quizá estarían de acuerdo en que las siguientes son las características primordiales de la cultura organizacional:

- Es holística: en otras palabras, el todo representa más que la suma de sus partes.
- Está históricamente determinada: refleja la historia de la organización.
- Puede conceptualizarse antropológicamente como un conjunto de símbolos y rituales.
- Se construye socialmente a través de la interacción; es decir, la crea y la conserva el grupo de personas que conforman la organización.
- La crean y recrean normas formales e informales que rigen la organización, los estilos de autoridad y liderazgo.
- Es intangible (*soft*), pero hace la diferencia entre una organización y otra.
- Es difícil de cambiar, pues se encuentra interiorizada en las personas, grupos, equipos, gerentes y directivos que integran la organización, mismos que no están dispuestos a modificarla si no encuentran un buen motivo para ello.

Geert Hofstede[2] define la cultura en general como "la programación mental colectiva que distingue a los miembros de una organización de otra". Aunque el hecho de aplicar la palabra cultura tanto a comunidades y naciones como a organizaciones podría sugerir que en todos los contextos representa fenómenos idénticos, la realidad es que no es así: la cultura es de índole diferente en cada caso.

La distinción entre cultura nacional y organizacional se debe al papel que ésta desempeña en cada caso, no obstante lo cual se debe considerar que hay una gran influencia de la cultura nacional sobre la cultura de las organizaciones que se desempeñan en ese contexto, aunque sean de naturaleza diferente.

La cultura local de un país imprime ciertos rasgos comunes en todas las organizaciones cuya actividad se desarrolla en él, sean éstas públicas o privadas. Por ejemplo, "en Argentina, las organizaciones públicas y privadas valoran la estabilidad en el empleo, la posibilidad de ascenso, de aprendizaje y las posibilidades de mejora salarial. Sin embargo,

[1] Felcman, I., *Marco conceptual y referencial para el análisis de la cultura organizacional de la administración pública argentina*, Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas, Instituto de investigaciones administrativas, año I, vol. 1., núm. 1, primer semestre de 2001.

[2] Hofstede, G., *Culturas y organizaciones: el software mental*, Alianza Editorial, 1999.

realizando un análisis en profundidad, se encuentran un conjunto de cualidades particulares de cada uno de estos tipos de organización. Los empleados de empresas privadas grandes y medianas sostienen valores propios y distintivos, de la misma manera que lo hacen aquellos trabajadores de la administración pública. Así por ejemplo, el tiempo libre para la vida personal es uno de los aspectos más valorados por el personal de empresas privadas mientras no resulta prioritario para quienes se desenvuelven en la administración pública. De la misma manera, es mayor la preferencia por un trabajo que resulte importante para la comunidad en la población de la administración pública que para el sector privado.

"Asimismo, la percepción existente respecto a las cualidades de la organización difiere en ambos grupos, dejando entrever que las organizaciones públicas tienen características culturales que reflejan una menor orientación a resultados que las empresas privadas".[3]

Desde el punto de vista organizacional, el término cultura tiene muchos significados y connotaciones. Las siguientes son algunas de sus acepciones más frecuentes:[4]

1. Los *comportamientos* observados de forma regular en la relación entre individuos, como por ejemplo el lenguaje empleado y los rituales referidos a la deferencia y la conducta (Goffman; Van Maanen).
2. Las *normas* que se desarrollan en los grupos de trabajo (Homans).
3. Los *valores dominantes* aceptados por una empresa (Deal y Kennedy).
4. La *filosofía* que orienta la política de una empresa respecto de sus empleados y/o clientes (Ouchi; Pascale y Athos).
5. Las *reglas de juego* para progresar en la empresa; los "hilos" que un recién incorporado debe aprender a manejar para ser aceptado como miembro (Schein; Van Maanen; Ritti y Funkhouser).
6. El *entorno o clima* que se establece en una empresa por la distribución física de sus miembros y la forma en que éstos se relacionan con clientes u otros terceros (Tagiuri y Litwin).

Siguiendo a Schein, el mayor peligro cuando se trata de entender el alcance de este tema consiste en simplificar demasiado el concepto de cultura. Es tentador (y en cierto sentido también válido) afirmar que la cultura organizacional es "la manera que tenemos aquí de hacer las cosas"; el conjunto de ritos y rituales que existen en una organización; el clima organizacional; el sistema de recompensas; los valores básicos que se sostienen, y otras definiciones similares. Es verdad que todas las anteriores son manifestaciones de la cultura; sin embargo, la mejor manera de conceptualizar el término es darse cuenta de que existen diferentes niveles de cultura organizacional. La idea central –por lo tanto– es profundizar nuestro conocimiento al respecto, y aprovecharlo para hacer más efectivas nuestras habilidades administrativas.

## QUÉ ES LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Hablando en términos generales, la cultura está compuesta por las interpretaciones que un grupo o comunidad hace del mundo que lo rodea, y por las actividades y artefactos que las reflejan. Estas interpretaciones se comparten de manera colectiva como resultado de un proceso social. Según Hofstede,[5] los sistemas sociales existen porque el comportamiento humano no es azaroso: las personas disponen de un *programa mental* estable en el tiempo, que conduce a adoptar similares comportamientos ante similares situaciones.

[3] Regatky, A. "Investigación exploratoria sobre culturas organizacionales privadas. El caso de las medianas y grandes empresas de Capital Federal y Gran Buenos Aires: comparación con las organizaciones públicas", trabajo desarrollado con la colaboración del equipo de investigación conformado por los licenciados Isidoro Felcman, Eleonora Bauer, Viviana Schilkrut y Daniela Claiman. Documento presentado en el VI Congreso del CLAD. Buenos Aires, noviembre de 2001.

[4] Schein, E. H., *La cultura empresarial y el liderazgo*, Plaza & Janes Editores, 1988.

[5] Hofstede, G., *Culturas y organizaciones: el software mental*, op. cit.

En cada organización existe un subsistema muy complejo que ejerce considerable influencia sobre su composición y actividad, y está conformado por instrumentos, bienes de consumo, estatutos, normas, supuestos subyacentes, ideas, valores y creencias institucionalizadas, mediante los cuales hará frente a los desafíos, amenazas y oportunidades. Éste es el sistema cultural de la organización: un único y fuerte conjunto de convicciones compartidas por sus miembros, que los diferencia de manera colectiva de los integrantes de cualquiera otra.

La cultura también se encuentra en la interrelación de las personas con las tecnologías organizacionales, dando por resultado lo que se ha dado en llamar sistema sociotécnico. Este vínculo es observable en los modos de interactuar de las personas, en sus valores compartidos y en las ideologías predominantes (creencias, ritos, expresiones artísticas, ética, prácticas religiosas, mitos), e incluso en la estructura sociológica: las organizaciones se han vuelto creadoras de significados, y establecen rituales en sus actividades cotidianas.

Cada persona que ingresa a una organización lo hace llevando a cuestas sus experiencias laborales previas y el bagaje cultural fruto de su proceso de socialización. La *cultura organizacional* se edificará sobre la base de las relaciones particulares que se establezcan entre ella y la estructura de la organización, así como entre todos los miembros de la misma (directivos, grupos, equipos e individuos), pues son precisamente ellos quienes establecen vínculos cara a cara, como encargados de afrontar las tareas cotidianas.

Para entender el proceso de formación de la cultura organizacional debemos tener en cuenta que éste no ocurre de manera accidental o espontánea. Cuando las personas que trabajan juntas tienen que afrontar al mismo tiempo una situación problemática y concebir una solución, establecen los cimientos de la cultura de la organización. Esta dinámica de problema-solución conlleva una definición cooperativa del problema, y el reconocimiento compartido de que la solución propuesta funciona; a partir de ahí va construyéndose la cultura organizacional, que se ve enriquecida por la inducción o el refuerzo de pautas de comportamiento que efectúa el liderazgo.

La cultura organizacional también consiste de las normas (tanto las formuladas de manera explícita por la organización y/o el contexto jurídico, como las desarrolladas informalmente entre sus integrantes) que gobiernan la actividad de individuos y grupos, determinando sus comportamientos.

Significado, comprensión y sentido compartido, presunciones básicas, valores comunes, son diferentes modos de describir la cultura organizacional. Al hablar de cultura en realidad hacemos referencia a modelos de comprensión que nos permiten percibir y entender ciertos hechos, acciones, objetos, expresiones y situaciones de modos diferenciados. Tales modelos también ofrecen la base para formar nuestro propio comportamiento, de manera que sea apreciado y significativo. Cuanto más entrelazadas estén las interpretaciones y actividades, más profundamente arraigada será la cultura.

Parsons cita los siguientes elementos como componentes del sistema cultural: esquemas cognitivos de interpretación, formas simbólicas de expresión, y estándares valorativos. Entre estos últimos pueden mencionarse, a su vez, los estándares para la solución de problemas cognitivo-instrumentales, los estándares de apreciación, y los estándares para la solución de problemas práctico-morales, cada uno de los cuales cuenta con su correspondiente conjunto de orientaciones normativas.

## LA CULTURA EMPRESARIAL SEGÚN SCHEIN

Para Edgar Schein,[6] reconocido investigador de desarrollo organizacional, la cultura "es un modelo de presunciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas".

[6] Schein, E. H., *La cultura empresarial y el liderazgo*, op. cit.

De acuerdo con Schein, el término cultura debería reservarse para el nivel más profundo de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de la organización, las cuales operan inconscientemente y definen –en tanto interpretaciones fundamentales– la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno. Estas presunciones y creencias son respuestas que ha aprendido el grupo para enfrentar los problemas de subsistencia que le impone su entorno externo, y las dificultades generados en el proceso de integración interna. Se dan por supuestas porque repetida y adecuadamente llegan a resolver los conflictos relacionados. Es necesario que se haya dado un número suficiente de experiencias comunes para llegar a esta visión compartida, y la misma tiene que haber ejercido su influencia durante un tiempo suficiente para que se le dé por sentada y pase a formar parte del comportamiento inconsciente.

La cultura, en este sentido, es un producto de aprendizaje que se obtiene de la experiencia grupal y, por consiguiente, se da sólo ahí donde existen grupos y equipos definibles y poseedores de una historia significativa.

Este concepto de cultura, dice Schein, "está más arraigado en las teorías de dinámica y crecimiento grupales que en las teorías antropológicas referentes al desarrollo de las grandes culturas. Cuando estudiamos las empresas no necesitamos descifrar un lenguaje o serie de hábitos y costumbres del todo extraños. Nuestro problema más bien es el de descubrir –en el marco de una cultura infinitamente más amplia– los rasgos distintivos de la unidad social específica en la que estamos interesados. Esta unidad social poseerá a menudo una historia que puede ser descifrada, como también es frecuente que los protagonistas de la formación de esa cultura puedan ser estudiados, de modo que no nos vemos limitados, como suele ocurrirle al antropólogo, por falta de datos históricos".

En resumen, la cultura es aprendida, evoluciona con nuevas experiencias, y puede modificarse si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje. Por ello, quien esté interesado en la gestión o cambio culturales debe enfocar su atención en lo que se sabe sobre el aprendizaje y desaprendizaje de las complejas creencias y presunciones que sirven de fundamento al comportamiento social.

## Niveles de la cultura organizacional

**Nivel 1: Producciones.** El nivel más visible de la cultura organizacional son sus producciones y creaciones, y se percibe en su entorno físico y social. En este nivel cabe observar el espacio físico, la capacidad tecnológica del grupo, su lenguaje escrito y hablado, sus producciones y la conducta expresa de sus miembros. El análisis de tales aspectos implica recolectar suficientes datos sobre la manera en que se comunica la gente, lo que permite deducir, desde el punto de vista del sujeto integrado, qué significados hay que atribuir a la conducta manifiesta.

**Nivel 2: Valores.** Todo aprendizaje cultural refleja en última instancia los valores propios del individuo, su idea de lo que "debe" ser, a diferencia de lo que es. Cuando un grupo se enfrenta a una nueva tarea, situación o problema, la primera solución que se proponga tendrá la jerarquía de un valor sólo porque aún no existe un principio aceptado para determinar lo que es fáctico y real. Algún miembro del grupo –por lo general el fundador– tiene convicciones sobre la naturaleza de la realidad y sobre la manera de tratarla, y propondrá una solución como si se tratara de una creencia o un principio basado en hechos, pero el grupo no sentirá la misma convicción hasta que no la admita de manera colectiva como una opción válida para enfrentar el problema. Si la solución prospera y el grupo percibe colectivamente su éxito, el valor pasa de manera gradual por un proceso de transformación cognoscitiva hasta volverse creencia y, más adelante, presunción. Ésta se desgaja de la conciencia y, como las costumbres, se vuelve inconsciente y automática.

No todos los valores experimentan esta transformación. Sólo aquellos que son susceptibles de alcanzar una validez física o social, y que siguen siendo útiles para la solución de los problemas del grupo, llegarán a convertirse en presunciones. Es posible que determinadas clases de valores, los propios de los elementos menos controlables del entorno o de la apreciación estética, se resistan a todo examen. En tales casos aún cabe lograr el consenso a través de la validación social: un grupo puede aprender que la aceptación de ciertas creencias y presunciones es necesaria como recurso para el mantenimiento del grupo.

Muchos valores continúan siendo conscientes y llegan a articularse de manera explícita porque dictan la normativa o función moral que señala a los miembros del grupo la manera de actuar en ciertas situaciones clave. Los valores que se integran en la ideología o filosofía de una empresa pueden servir de guía o recurso que le permita actuar ante la incertidumbre de eventos intrínsecamente incontrolables o difíciles (gestión por valores). Si esos valores no están basados en un aprendizaje cultural previo, es probable que sólo lleguen a ser vistos como "valores añadidos", capaces de predecir con apreciable exactitud lo que la gente dirá en una serie de situaciones, pero que tal vez no tengan nada que ver con lo que hará en las situaciones en las que tales valores deberían estar actuando.

Si los valores añadidos guardan una congruencia razonable con las presunciones subyacentes, su articulación en una filosofía de actuación podrá ser útil para la unión del grupo, al servir de principio de identidad y fundamento de acción. Cuando se analizan los valores es necesario distinguir cuidadosamente entre aquellos que son congruentes con las presunciones subyacentes y aquellos que son, de hecho, racionalizaciones o aspiraciones para el futuro.

**Nivel 3: Presunciones subyacentes básicas.** Las presunciones básicas son distintas de lo que algunos antropólogos llaman "orientaciones de valores dominantes". Las orientaciones dominantes reflejan la solución preferida entre varias alternativas básicas, si bien todas las opciones siguen siendo visibles en la cultura y cualquier miembro de la misma puede, de manera ocasional, actuar de acuerdo con ellas o con las dominantes.

Las presunciones básicas han llegado a ser algo tan admitido que son pocas las variaciones que pueden hallarse en una unidad cultural, dado que sus miembros considerarán inconcebible una conducta basada en cualquier otra premisa.

Las denominadas presunciones básicas coinciden con lo que *Argyris* ha identificado como "teorías en uso", esto es, presunciones implícitas que en realidad orientan la conducta y enseñan a los miembros del grupo cómo percibir, pensar y sentir las cosas. Las presunciones básicas, al igual que las teorías en uso, tienden a ser indiscutibles, aun cuando son capaces de distorsionar los datos y dar lugar a situaciones contradictorias.

## Indicadores y manifestaciones culturales

La cultura organizacional no puede verse directamente. Para conocerla debemos fijarnos en una serie de indicadores y manifestaciones que caracterizan el sistema de presunciones básicas de la organización. Los indicadores de la cultura organizacional están conformados por las siguientes manifestaciones, entre otras:

1. **Clima organizacional.** Es la manifestación más visible de la cultura. Puede estudiarse a través de:
   a) **Análisis de las expectativas personales**
      - **El contrato psicológico.** Es un convenio implícito que determina las expectativas mutuas entre individuo y organización. Suele renegociarse de manera periódica, y en su evolución se producen intercambios de valores que reflejan la transformación de la cultura organizacional. Por ejemplo, las personas se casan, tienen hijos y sus valores respecto de la estabilidad y la seguridad social varían. La organización evoluciona, y después de haber venido gestionándose por normas podría pasar a un modelo de gestión por resultados y por competencias de sus recursos humanos, lo cual la llevará a replantear el contrato psicológico con su personal.

     Éstas son algunas de las formas en que se define el contrato psicológico y se pautan la cultura organizacional, el buen trato, el desarrollo de la autoestima y el fomento a la autorrealización, el grado en que los empleados son instados a asumir innovaciones y riesgos, o por lo contrario a mantener una actitud cauta y conservadora. Otras variables susceptibles de verse modificadas son: la orientación de la organización al cliente interno y externo; la promoción o censura del trabajo en equipo; la sujeción a normas y procedimientos o la propensión a favorecer las iniciativas y el cumplimiento de los objetivos y metas; la valoración de los fines

de sistema o estratégicos. Cada una de estas elecciones dará lugar a diferentes culturas que incidirán sobre el grado de eficiencia, productividad y creatividad de la organización, y generarán –en consecuencia– una cultura participativa e innovadora abierta al cambio, o estructuras burocráticas, ritualistas, conservadoras y refractarias a la innovación.

- **Sistemas de remuneraciones, recompensas e incentivos.** Si a los miembros de una organización o a los integrantes de un equipo se los remunera igual, obtengan o no ciertos logros, mantendrán una cultura burocrática y limitarán su cooperación a dicho nivel salarial sin desarrollar mayor iniciativa; en contraste, si se los remunera o recompensa por logros desarrollarán una cultura orientada al cumplimiento de éstos, y se enfocarán a desarrollar iniciativas y obtener resultados. Si las recompensas son justas y equitativas, los miembros valorarán la ecuanimidad sistema de recompensas y se establecerá una cultura de esfuerzo; en cambio, si predomina la arbitrariedad y el "amiguismo", se establecerá una cultura de favoritismo.
- **Desarrollo de carrera y competencias.** Si se establece un plan de carrera y se fomenta y remunera el desarrollo de competencias con cierta tolerancia a los errores, las personas estarán más motivadas a capacitarse y progresar en la organización, y se establecerá una cultura de aprendizaje organizacional.

b) **Análisis de las perspectivas grupales**

Las expectativas de grupos, subgrupos, equipos e individuos, aunadas a la posibilidad de su satisfacción, también inciden en la cultura de la organización. Si existe una cultura competitiva se manifestarán conflictos entre individuos y grupos; en cambio, si se fomenta el trabajo en equipo la cultura será cooperativa.

c) **Relaciones de autoridad y estilos de liderazgo**

- **Organización autoritaria.** Si las relaciones entre niveles son formales y burocráticas y el estilo de liderazgo es autoritario, se desarrollará una cultura de orden y control, regida por normas rígidas, con sanciones por el mal desempeño o por el desvío de reglas y órdenes. El clima será conservador y los integrantes no asumirán riesgos ni se comprometerán con la organización más allá del cumplimiento de las reglas formales.
- **Organización paternalista.** Si el sistema de relaciones es autoritario benévolo y el liderazgo es paternalista, la cultura resultante valorará cierta informalidad, con mayor comprensión de los problemas particulares. Se crearán relaciones cordiales y amistosas, se buscará evitar el conflicto creando cálidas relaciones personales con los subalternos, y el clima será permisivo.
- **Organización participativa.** Si la organización tiene una estructura horizontal[7] en donde se adjudica cierto nivel de responsabilidad a las personas y se estimula un liderazgo participativo, la cultura resultante será de informalidad, pero con normas de alto rendimiento para individuos y equipos. Se fomentará la innovación y el aprendizaje, y se implementarán sistemas de recompensas individuales y de equipo. Se premiarán el rendimiento y la cooperación en el trabajo; se alentará la competencia positiva, pero se censurará la negativa y el conflicto; se buscará la aceptación de riesgos pautados; se fomentará la creatividad, la innovación y la experimentación controlada, y se estimulará el orgullo de pertenencia a la organización.

d) **Los líderes**

Son quienes personifican los valores de la cultura y sirven como modelo que los empleados pueden seguir. En 1930 Chester Barnard afirmó: "El gerente es antes que nada un administrador de valores organizacionales". El papel del líder moderno no se percibe como el de un autócrata ajeno a los valores y basado de manera exclusiva en la jerarquía; por el contrario, se concibe como un rol activamente

[7] Ostroff, F., *La organización horizontal*, Oxford University Press, 1999.

dirigido a la búsqueda de valores genuinos, a su proyección, y a la constitución de identificaciones organizacionales en torno de ellos.

Los administradores, en especial los de nivel superior, contribuyen a crear el clima empresarial, y sus valores influyen en el proceso. En este sentido, el término valor puede definirse como "la creencia duradera sobre lo que es apropiado y lo que no lo es". Los valores guían las acciones y el comportamiento de los empleados, instándolos a cumplir los objetivos de la organización; además, conforman una ideología que se traduce en las decisiones diarias. En muchas organizaciones exitosas los líderes corporativos, impulsados por sus valores, sirven como modelos de los roles a desempeñar, establecen los estándares para el desempeño, y motivan a los empleados, fungiendo también como referentes en el entorno externo.

e) **Características de la función puesto-tarea**
La manera en que se organiza el trabajo y se asume la tarea determina una cultura y una productividad organizacional particulares. Si el trabajo se organiza individualmente o se agrupa por áreas afines mediante un patrón de relaciones y deberes especificados en diagramas organizacionales y manuales de procedimientos, se tendrá una organización con cultura burocrática orientada más a cumplir con las normas que preocupada por los resultados; si se le organiza en función de objetivos estratégicos que se desgranan en unidades de objetivos y resultados estructurados como equipos de trabajo, se tendrá una organización con una cultura "adhocrática" abierta al aprendizaje y a la innovación, orientada a obtener logros significativos.

f) **Resolución de conflictos**
Se manifiesta en la manera como la organización aborda sus conflictos internos, ya sean de discriminación (sexual, racial, religiosa o hacia las minorías), jerárquicos, entre las áreas, intergrupales, interpersonales, etc. Según sea el proceso de resolución de los mismos, se generará una cultura de negociación y mediación, o de resolución autoritaria e imposición.

2. **Los valores organizacionales**

a) **Moral y ética organizacional; justicia, reciprocidad, confianza**
El orden impuesto por las organizaciones puede calificarse como perverso cuando promueve una desviación de los principios de la ética social (justicia, libertad, bondad, dignidad humana, solidaridad, etc.) y de los derechos humanos. La ética está presente en todas las formas de relación social: entre los miembros de la comunidad; entre productores y consumidores; entre las empresas y organizaciones, y sin duda también entre los integrantes de estas últimas. De hecho, lo ético y lo no ético forman parte de la cultura organizacional.

En sus trabajos, Etkin[8] ha comentado algunos ejemplos de doble moral y de muestras de "perversidad" en diferentes instituciones; según él, en el proceso correspondiente las diferencias críticas se producen entre el pensar y el decir (la hipocresía y la mentira), entre el decir y el hacer (el falso discurso), entre el discurso y el hacer (los actos irracionales) o el decir cambiante, propio de la retórica y el doble discurso.

Desde la óptica de algunos dirigentes políticos, solicitar favores, coimas o sobornos para financiar sus iniciativas no está reñido con la ética. Este desvío ha dado lugar a una doble moral en las organizaciones políticas, decididamente contraria a la ética social. En las organizaciones, lo ético hace referencia al sistema de toma de decisiones empresariales. Para algunos evadir impuestos o despedir a un empleado al finalizar su periodo de prueba con el propósito de no pagarle lo que le corresponde en justicia, constituyen actos que nada tienen que ver con una desviación moral.

En contraste, las organizaciones atienden a su responsabilidad ética cuando formulan códigos de conducta no fraudulenta (por ejemplo, en bancos o empresas

[8] Etkin, J., *La doble moral en las organizaciones*, McGraw-Hill, España, 1993.

de seguros); al respetar los derechos humanos de justicia, igualdad, libertad y dignidad en el trato a sus empleados, o al incorporar criterios explícitos de conservación del medio ambiente en sus prácticas de manufactura.

En cuanto a los valores, en el ámbito organizacional podemos afirmar que tienen las representaciones siguientes:

*Justicia:* igualdad de trato, de oportunidades y recompensas para todos los integrantes de la organización.
*Reciprocidad:* justicia y lealtad en las relaciones sociales; es un valor cimentado en la solidaridad y en la igualdad de trato entre individuos y grupos (entre lo que se da y se recibe).
*Confianza:* se basa en la creencia que el otro, o los otros, se comportarán con igual eficiencia, efectividad, diligencia, lealtad, en las relaciones sociales y en el desarrollo de la tarea, que uno mismo.

Genéricamente la consideración de cada uno de estos elementos como valores o un disvalores da como resultado una cultura organizacional diferente, sobre la que se estructurarán las relaciones sociales dentro de la organización, y de ésta con su entorno.

b) **Valores organizacionales relevantes**
Para llegar a una definición en este tema, lo mejor que puede hacer la dirigencia organizacional es formularse las preguntas siguientes: ¿cuáles son los valores organizacionales más relevantes o de mayor incidencia entre los empleados o subgrupos de empleados? ¿Qué relación guardan estos valores con los de la organización? ¿Existen subculturas dentro de la organización? ¿Son contestatarias, encarnan un proyecto alternativo?

c) **Perfiles socioculturales**
Constituyen la representación de las pautas de formación de un individuo, en relación con sus antecedentes culturales y el entorno social en donde se desarrolla. Para crear el perfil sociocultural de una organización se requiere un proceso de investigación sobre las preferencias y opiniones de todos los integrantes de la misma en torno de temas como: ingresos bajos y estabilidad o ingresos altos e inestabilidad; seguridad laboral o disponibilidad permanente para cambiar de empleo; dedicación de tiempo completo o disposición de tiempo libre para estudio y aprendizaje; rutina o creatividad-innovación; autonomía o dependencia, etcétera.

d) **Expresión o ausencia de valores estratégicos en el plan estratégico de la organización**
La existencia de unos pocos valores verdaderamente comprendidos, interiorizados y compartidos por todas las personas que componen la empresa es fundamental para la conformación de la cultura organizacional. Entre ellos debe contemplarse los valores finales (a dónde vamos, cuál es nuestra razón de ser como institución) y los instrumentales, que están asociados a la forma de enunciar el discurso, de hacer las cosas, de relacionarse con el entorno y de encarar los conflictos.

e) **La ideología de la organización**
Es el conjunto de creencias compartidas por los agentes internos, el cual distingue a cada organización y determina su actuación. A veces se le denomina también *filosofía organizacional, nuestros valores,* o *nuestra concepción*. Su valor está dado no tanto por su expresión como por su grado de interiorización entre los integrantes, pues de ello depende que funcione como pauta de conductas, estilos y comportamientos.

3. **Presunciones básicas**
   a) **Compromiso-no compromiso** con los valores, las normas y los objetivos estratégicos de la organización.

b) **Certeza-incertidumbre.** Tendencia a manejarse más confortablemente en situaciones de certeza, o a enfrentar de manera constante la incertidumbre y el riesgo. Ambas posiciones representan un factor cultural; por ejemplo, debido a nuestros antecedentes culturales, los latinoamericanos estamos más acostumbrados a manejarnos con incertidumbre que un estadounidense o un europeo.

c) **Ritualismo, burocratismo, creatividad, innovación, aprendizaje.** La cultura organizacional también estará determinada por la tendencia dominante respecto de cómo se realizan las actividades en la institución: con apego a normas y formulismos; teniendo como prioridad la defensa de posiciones; con una gestión basada en el sistema o en los objetivos; con inclinación a enfrentar desafíos y aprovechar oportunidades, o a desarrollar la creatividad y estar abiertos al aprendizaje y al entorno, etcétera.

d) **Importancia del estatus y el nivel socioeconómico.** Se refiere al valor que se otorga en la organización a las manifestaciones de estatus.

e) **Distancia jerárquica.**[9] Es la separación virtual que se establece entre los dueños de la organización, la coalición dominante, sus directivos, gerentes y participantes menores.

f) **Individualismo o cultura de trabajo en equipo.** Es el grado en el que se fomenta la competencia individual frente a la cooperación y el trabajo en equipo.

g) **Atención a las relaciones interpersonales.** Igualdad de oportunidades y respeto entre trabajadores de diferente sexo, raza y/o religión, y fomento de relaciones respetuosas y afectivas entre distintos estratos de la organización (personal de alta jerarquía, mandos medios, empleados, obreros).

h) **Cuidado del ambiente de trabajo.** Hace referencia a la conservación y mejoramiento constante del entorno laboral físico, y de los espacios comunes que denotan respeto por el otro.

4. **Normas**

El marco normativo con base en el cual actúan tanto la organización como sus integrantes, determina también –en gran medida– la cultura imperante en ella.

a) **Las normas recrean comportamientos.** Si se pretende modificar la cultura organizacional, una tarea fundamental será cambiar las normas que sustentan el modelo cultural existente. ¿Cuál es ese modelo? Depende de cuáles son las normas formales que pautan las conductas de sus integrantes, y de los comportamientos permisibles en su estructura.

b) **Las normas contribuyen a determinar las interrelaciones en la organización.** Nos referimos a las normas consuetudinarias que sustentan la interacción y la comunicación de la mayoría de los empleados y los grupos. Normas sobre cuánto se debe trabajar, cómo se debe colaborar, cómo se resuelven los conflictos entre personas, cómo son las relaciones dentro y fuera de la organización entre sus miembros, etcétera.

c) **Prácticas sindicales.** ¿Se autoriza la sindicalización? ¿Se la alienta o desalienta? ¿Cuáles son las relaciones con las comisiones internas, delegados, líderes sindicales? Todo ello influye en las formas de trabajo vigentes en la organización y, por lo tanto, tiene un impacto importante en la construcción de la cultura de la misma.

5. **Las interacciones**

Por supuesto, el tipo, frecuencia y consecuencias de la relación entre todos los actores de la vida organizacional (dirigentes, empleados, socios de negocios internos y

[9] Hofstede, G., *Culturas y organizaciones. El software mental*, Alianza Editorial, Madrid, 1999.

externos, proveedores y clientes) es un reflejo inequívoco de la cultura que priva en la empresa. Por ello, resulta fundamental conocer:

a) Cómo interactúan y se relacionan los miembros de la organización, cuáles son las prácticas usuales, cómo interactúan los grupos y equipos en sus distintos estratos y de qué manera actúan las personas frente a la autoridad.
b) Qué tipo de relaciones existen entre empleados (especialmente en cuanto a confianza, nivel de cooperación, poder, liderazgo, etcétera.
c) Qué tipo de relaciones existen entre subgrupos informales, y cuál es su interacción con el poder formal.
d) Cómo son las comunicaciones en la organización. ¿Formales o informales? ¿Existe el rumor y la cultura de información solapada en los pasillos?
e) Cuál es el grado de distancia psicológica que ponen los jefes respecto de sus subordinados.
f) En qué medida existen, se toleran o son bien vistas desviaciones culturales hacia el machismo, el feminismo o el trato discriminatorio hacia las minorías sexuales.
g) Cuál es la actitud organizacional en torno del clasismo y la estratificación. ¿Existen manifestaciones de lucha de clases en la organización? ¿Se desarrolla una estratificación muy marcada, o por el contrario, existen estructuras planas y un alto grado de integración?
h) Cuál es el grado de conflictividad o armonía en las relaciones (presencia o ausencia de conflictos, huelgas, horas no trabajadas, trabajos mal hechos, rechazos, disconformidad de clientes o proveedores).
i) Cómo es el ambiente sociotécnico de la organización. Cómo han evolucionado las interacciones entre la tecnología y las personas en el pasado. ¿Qué cambios se prevén para el futuro inmediato en función de las nuevas actividades o de los cambios tecnológicos? ¿Existen ambientes sociotécnicos que favorecen la participación y la integración entre las personas y el trabajo en equipo? ¿Existen estructuras que las dificultan o imposibilitan?

6. **Los símbolos**

Aun cuando se trata de un nivel implícito y subjetivo de la vida organizacional, los símbolos contribuyen a la construcción de la cultura y fungen como reflejo de la misma.

a) **Ritos, rituales y ceremonias.** Son las rutinas programadas que cotidiana y sistemáticamente se dan en las organizaciones, a través de juegos, costumbres y ceremonias. Al aprender cómo deben conducirse, los individuos actúan con menor ambigüedad e incertidumbre ante las situaciones que se presentan, lo que favorece la coordinación. Por otra parte, estos rituales suelen estar influidos por instrucciones y procedimientos que la organización establece para indicar cómo debe comportarse su personal.

   Los ritos, rituales y ceremonias típicas incluyen aquellas que celebran la incorporación a una empresa (entrada o iniciación), las transiciones (promociones), la renovación y motivación (reuniones anuales, fiestas de navidad, días de campo), la desvinculación (despidos), las sanciones, los retiros (fiestas de jubilación, fiestas de despedida). Algunos ritos y rituales son planificados, ensayados, y se llevan a cabo de manera formal, mientras que otros son espontáneos. Las ceremonias suelen ser actividades más elaboradas y planificadas.

   Las ceremonias, ritos y rituales mantienen unido al grupo, y muchas veces requieren que los miembros de la organización se reúnan para realizarlos (fiestas navideñas, reuniones religiosas, etc.). Estos eventos son manifestaciones de las creencias y valores, así como de las percepciones de la organización (recompensas por ventas, servicios, etcétera).

b) **Símbolos y lemas.** Las empresas invierten gran cantidad de tiempo y esfuerzo en el desarrollo de medios que hagan posible el reconocimiento de la organización y sus productos y buscan que sus empleados se identifiquen y sean identificados por ellos.

c) **Mitos e historias.** Los grupos y las organizaciones desarrollan una historia de operaciones y sucesos a lo largo del tiempo, dándoles la forma de mitos e historias que se transmiten de generación en generación. Los mitos e historias sobre los líderes, fundadores o innovadores sirven para motivar a los individuos, y guiarlos en la adversidad y la incertidumbre. Aunque los mitos y las historias cuentan sucesos reales, por lo general suelen exagerarse o distorsionarse con el paso del tiempo.

7. **Subculturas dentro de la organización**

Las organizaciones son minisociedades con sus propios patrones o modelos de cultura y subcultura. Tales patrones de creencias compartidas, divididos o integrados, así como sustentados por varias normas operativas y rituales, pueden ejercer una influencia decisiva en la eficiencia de la organización para vencer los retos que afronta.

Un estudio de la relación entre el estilo de dirección y la cultura corporativa puede proveernos la clave para discernir por qué las organizaciones trabajan de la forma en que lo hacen. Sin embargo, es importante señalar que los líderes formales no tienen el monopolio en la creación de la cultura de la organización, aun cuando su posición de poder les otorga ciertas ventajas en el desarrollo del sistema de valores y códigos de comportamiento, ya que tienen el poder de recompensar o castigar a quienes sigan o ignoren sus órdenes. La cultura, sin embargo, no es algo que se imponga desde una fuente única de poder; al contrario, se desarrolla durante el curso de la interacción social. En las organizaciones existen muchos sistemas de valores diferentes y en competencia, que crean un mosaico organizacional entre distintos grupos, más que culturas corporativas uniformes.

Los grupos pueden tener del todo desarrollados su propio lenguaje especializado y un conjunto de conceptos que favorecen su formulación de la organización. En muchas organizaciones la existencia de divisiones funcionales da por resultado una serie de subculturas profesionales, técnicas o de procedencia,[10] las cuales dificultan las comunicaciones entre unos y otros. Por ejemplo, los grupos étnicos llegan a crear divisiones subculturales dentro de la organización, dando lugar a diferentes normas y modelos de comportamiento que impactan de manera crucial su funcionamiento cotidiano.

De igual manera, la estratificación social incide en el establecimiento de subculturas en la organización; esto ocurre cuando los intereses de un grupo con un nivel social alto chocan con los de un grupo de nivel social bajo; además, cuando se agrupan diferentes ocupaciones profesionales o técnicas pueden suscitarse conflictos entre valores y presunciones básicas de las diferentes subculturas.

También es posible que surjan divisiones subculturales a causa de la agrupación por fidelidad de los miembros de la organización. No todo el mundo está comprometido al cien por ciento con los intereses de la empresa para la que trabaja.

Algunas personas pueden desarrollar prácticas subculturales para añadir sentido a sus vidas; por ejemplo, a veces ocurre que la camaradería con otros miembros del grupo de trabajo es pretexto para desarrollar normas y valores con fines de tipo personal, más que para cumplir los objetivos de la propia organización. Otro ejemplo es la política a través de la cual los miembros ascienden en su carrera, u otros intereses específicos que se dan como resultado de coaliciones sustentadas por una serie de valores. Estas coaliciones pueden derivar en contraculturas, en oposición a los valores formales de la organización. A veces las subculturas tienen visiones estratégicas distintas, mismas que constituyen un fuerte contratiempo para ejercer la conducción de la organización hacia fines estratégicos comunes. Esto da lugar a luchas políticas en la organización, y a la división entre fuerzas propias, amigas y aliadas; cada grupo formalizará alianzas y coaliciones para imponer una perspectiva dominante.

[10] Esto último es particularmente relevante cuando la organización es consecuencia de la fusión de dos o más empresas.

Un caso especial de relación cultural es el que existe entre la empresa y la organización sindical que agremia a su personal. El conflicto cultural puede darse como consecuencia de que los intereses del empleado y los de la empresa no siempre coinciden. Los sindicatos tienen su propia historia cultural, la cual varía según los tipos de organizaciones. La filosofía, los valores y las normas de los sindicatos ejercen un importante impacto en el mosaico formado por las culturas, subculturas y contraculturas que caracterizan la vida de la organización.

8. **El entorno físico**

Muchas veces el contexto físico en que se desarrolla una actividad predispone el surgimiento de un tipo de cultura u otro. Una ruidosa planta de manufactura no puede favorecer el diálogo y el trabajo en equipo. Los individuos trabajan en organizaciones que tienen una presencia física concreta, compuesta de tres elementos básicos: estructuras físicas, estímulos físicos y objetos simbólicos.

a) **Estructura física**

La forma o estructura de las instalaciones de la organización determinan el tamaño y la ubicación de las distintas oficinas, al tiempo que nos proporciona importantes muestras sobre la cultura vigente en ella. El diseño de los edificios y la ubicación personal en ellos pueden tener un efecto poderoso en las actitudes y en la conducta. Hasta cierto punto, los edificios se diseñan para satisfacer determinadas necesidades funcionales, estipulando lo que puede realizarse en ellos y con qué facilidad relativa. Si los espacios son estancos y cerrados, fomentarán una cultura de feudos y baja comunicación entre áreas; en cambio, si son abiertos facilitarán los contactos e intercambios. Los efectos de las estructuras físicas sobre las personas que trabajan en la organización son variadas: las amistades pueden florecer o deshacerse; el trabajo puede fluir de manera tranquila o encontrar barreras debido a la disposición física. Por lo tanto, la estructura física de las organizaciones es capaz de ejercer un papel relevante en el desarrollo y apoyo de su cultura.

b) **Estímulos físicos**

Son parte del entorno y terminan por formar parte de la conciencia de los miembros de la organización. El comedor y otras áreas comunes pueden facilitar el encuentro y la comunicación informal. La existencia de salas de reuniones facilita el encuentro de equipos, lo cual resulta más complicado en organizaciones que no poseen dichas facilidades.

c) **Objetos simbólicos**

Son los aspectos del escenario físico que denotan una cultura. Por ejemplo, la opulencia del despacho de un jefe ejecutivo ofrece una imagen de privilegio y estratificación social. La presencia o ausencia de *puestos* de estacionamiento reservados para los ejecutivos, comedores exclusivos para ellos, muebles y cuadros caros, o por el contrario, la falta de lujo como, despachos abiertos, contribuyen –cada uno a su manera– a la cultura específica de la organización.

Las manifestaciones culturales son tanto resultado de la cultura como reflejo de ella. Constituyen una parte integral de la cultura organizacional, y deben considerarse junto con otros componentes más abstractos de la misma.

9. **Cultura material**

Como hemos venido afirmando a lo largo del capítulo, la cultura organizacional se conforma con el correr del tiempo a partir de múltiples factores, entre las cuales quizá las más evidentes son las actividades sociales en que participan todos los integrantes de la organización: conversar, celebrar y enfrentar juntos las situaciones poco gratas, pero también trabajar hombro a hombro en tareas comunes.

De igual manera, los recursos tangibles –como máquinas y edificios–, así como los intangibles –por ejemplo, conocimientos científicos y sistemas presupuestarios– que utilizan en el desempeño de su labor, interactúan con los miembros de la organización para producir lo que los antropólogos denominan cultura material. Ésta surge

cuando consciente o inconscientemente, directa o indirectamente, los objetos hechos por los humanos reflejan las creencias de los individuos que los encargaron, los fabricaron, los compraron o los usaron, y por extensión, las creencias de la sociedad a la cual pertenecen esos individuos. La relación es recíproca: las creencias y valores crean objetos, y éstos crean y dan forma a las creencias y valores.

## FORMACIÓN DE LA CULTURA

La cultura no es estática. Las culturas organizacionales surgen y cambian a medida que la organización va modificándose. Varios investigadores han escrito sobre cómo se da este proceso; a continuación revisaremos algunas de sus ideas.

### 1. Etapas en la formación de la cultura, según Schein[11]

**a) La cultura organizacional configurada por los fundadores**

Los fundadores suelen dar su impronta a la nueva organización a través del establecimiento de su visión y misión, de la forma de estructurarla, y mediante la transmisión de sus valores, desvalores, juicios y prejuicios. Por lo general el fundador basa la cultura original en sus propias experiencias organizacionales, y traerá sus aprendizajes a la nueva organización: un dirigente obrero llevará a su sindicato la cultura organizacional de la empresa en donde fue obrero o empleado; un nuevo empresario trasladará a su organización la cultura de las empresas de que formó parte; un consultor de organizaciones lleva en su mochila la cultura de las organizaciones en las que participó, y también de aquellas que analizó o en las que intervino profesionalmente.

**b) La cultura organizacional que emerge de los pequeños grupos**

Los individuos se organizan en grupos en un intento de satisfacer sus necesidades. En el proceso aportan metas, valores y esperanzas, y estimulan la búsqueda de nuevas formas de alcanzar lo que quieren.

Los grupos evolucionan a través de una serie de etapas:

- La primera gira alrededor de cuestiones de dependencia y autoridad, siendo el punto central la decisión de quién será el líder del grupo, cuyos integrantes buscan a alguien que los guíe. El tipo de personas que sean seleccionadas para esta tarea representa una señal de los valores y normas de grupo.
- La segunda etapa implica cuestiones de confrontación de intimidad, diferenciación de errores y relaciones entre iguales. Los primeros esfuerzos exitosos por tratar los temas de autoridad tal vez produzcan un sentimiento tanto de triunfo como de satisfacción por la pertenencia que, quizá, perdurará un largo periodo de tiempo.
- Durante la tercera fase deben confrontarse los problemas de creatividad y estabilidad. El grupo empieza a enfrentarse con los enfoques innovadores que llevaron a su éxito inicial, a medida que la innovación y la creatividad se mezclan con las necesidades de orden y estabilidad.

La organización madura sólo cuando tiene que hacer frente a problemas de supervivencia y crecimiento, pues éstos la obligan a ser flexible y adaptarse a las condiciones cambiantes de su entorno. Así, las fases de desarrollo cultural representan cambios de metas, valores y enfoques de la organización.

**c) La cultura organizacional implantada y transmitida por los líderes**

Para Schein las culturas empresariales son creadas por líderes, y una de las funciones más decisivas del liderazgo bien puede ser la creación, conducción y –de ser necesario– la destrucción de la cultura. La cultura y el liderazgo son dos caras de la misma moneda, y no pueden ser entendidas por separado. Existe la posibilidad de que la

[11] Schein, E. H., *La cultura empresarial y el liderazgo*, op. cit.

única acción que en realidad es importante que lleven a cabo los líderes sea la creación y conducción de la cultura, y que su único talento sea la habilidad de trabajar con la cultura (vea el capítulo 12, sobre Liderazgo en las organizaciones).

## 2. La formación de la cultura, según Fombrun

El investigador Charles Fombrun señala que si se quiere efectuar un análisis adecuado de la cultura y obtener directrices para modificarla, es vital comprender la interacción existente entre sus niveles social y sectorial, y las características de la organización.

- A *nivel social* la cultura representa los valores, las actitudes y los significados que aportan los miembros de la organización. Este nivel puede estar influenciado por diversas fuerzas sociales, tales como el sistema educativo y político, las condiciones económicas y la estructura social. Estos factores pueden producir un impacto sutil pero real en las estrategias, la misión, los objetivos, las normas y las prácticas de la organización. Si una empresa quiere mantener su legitimidad y aprobación, tanto su estrategia como sus productos y su publicidad deben ser consistentes con la cultura de la comunidad.
- La esencia del *nivel sectorial* de la cultura puede apreciarse mediante la consideración de las similitudes y diferencias de distintos sectores. Los valores o creencias dominantes de una empresa son adoptados por la mayor parte de las industrias del sector. Los sectores desarrollan estilos que ejercen gran influencia en el proceso de toma de decisiones.
- Las culturas organizacionales no se desarrollan de manera independiente de las *culturas nacionales*, las cuales tienden a mostrar ciertas características (valores, normas creencias y estándares) que se crean de manera colectiva a lo largo del tiempo, arraigándose en la naturaleza humana. Por ejemplo, una cultura desarrolla un lenguaje común y formas de pensar que dirigen de manera consciente e inconsciente las actividades que llevan a cabo quienes participan en ella. (Vea más adelante en este capítulo nuestros comentarios sobre los estudios de Hofstede y Trompenaars).

## 3. La formación de la cultura, según Levy y Wilensky

Estos autores consideran que la cultura es resultado de cuatro factores principales:

a) Los valores y las creencias de la alta dirección, mismos que provienen por lo general de la visión del fundador.
b) La historia de la empresa y las lecciones que ésta ha generado (salvo aquellas que tengan relación con los riesgos enfrentados ante cambios de tecnología o en los mercados).
c) Los factores críticos de éxito en el negocio.
d) La estructura organizacional; éste es un factor importante, debido a que la distribución del poder en la asignación de recursos influye sobre la cultura.

## 4. La cultura como representación; el enfoque de Garfinkel

Para el sociólogo Harold Garfinkel, la naturaleza de una cultura se encuentra en las costumbres y normas sociales de la organización. Si uno se adhiere a las reglas de comportamiento correspondientes, tendrá éxito en la construcción de una apropiada realidad social.

Sin embargo, la cultura es algo más que seguir unas reglas. Garfinkel y sus colegas demostraron que la habilidad de aplicar una regla requiere mucho más que el conocimiento de la misma, ya que las reglas son invariablemente incompletas.

Las normas de actuación en las diferentes situaciones han de ser invocadas y definidas a la luz de nuestra comprensión del contexto. Tomamos decisiones y asumimos ideas sobre las situaciones de manera implícita, antes de aplicar cualquier norma o regla. Muchas veces lo hacemos de forma inconsciente, como resultado de nuestro conocimiento sobre la realidad, por lo cual nuestras acciones parecen del todo espontáneas.

Al reconocer que cumplimos y representamos la realidad del mundo cotidiano, nos hacemos de un potente medio para pensar en nuestra cultura. Con este medio debemos intentar comprender la cultura como un proceso progresivo de construcción de la realidad, que nos lleva a un completo fenómeno de cultura viva. En esta comprensión la cultura no puede interpretarse sólo en función de la variedad de sociedades de organización que la conforman, sino como un fenómeno activo a través del cual cada persona crea y recrea el mundo en que vive.

Esta visión de la cultura tiene una enorme implicación para comprender las organizaciones como un fenómeno cultural de significados compartidos: ¿cuáles son los esquemas interpretativos compartidos que hacen posible la organización? ¿De dónde vienen? ¿Cómo se crean, comunican y sustentan?

Estas cuestiones son centrales en la tarea del análisis organizacional. La visión de la cultura nos lleva a observar que las organizaciones son sobre todo estructuras de realidades sociales que descansan en las mentes de sus miembros, quienes las concretan en series de reglas y relaciones.

Enfrentarse con la cultura de una organización es descubrir lo mundano, pero también aspectos más vivos del proceso de construcción de la realidad, aunque en ocasiones esto es tan sutil que resulta muy difícil identificarlo.

Cuando observamos las relaciones diarias entre las personas y las organizaciones interpretándolas como un proceso de construcción de la realidad, emergen nuevas perspectivas entre el grupo funcional y el de dirección. Encontramos que el proceso de formación de un individuo o grupo como líder depende de su habilidad de crear un sentido de realidad compartido. Es fácil comprobar que los grupos más unidos son aquellos que surgen alrededor de un entendimiento común y compartido, mientras los grupos fragmentarios tienden a caracterizarse por múltiples realidades.

Los eslóganes, el lenguaje evocador, los símbolos, anécdotas, mitos, ceremonias, rituales y modelos de comportamiento que constituyen la superficie de la vida organizacional, sólo dan indicios de la existencia de un sistema de significados mucho más profundo y penetrante. El reto de entender las organizaciones como culturas radica en comprender de qué manera este sistema, en sus aspectos superficiales y profundos, se crea y se sostiene.

## Fases de la formación de la cultura

La formación de la cultura organizacional es un fenómeno complejo que admite fases evolutivas, en una relación recíproca entre los entornos interno y externo. La primera dimensión hace referencia a la dialéctica de las condiciones internas de la organización que tienen impacto en su cultura. Las fuerzas que constituyen la dimensión externa hacen referencia a la dialéctica de las condiciones del contexto, y a la manera en que los miembros de la organización perciben y responden a ellas.

1. **Fase estable**
   En ella no se contempla cambio alguno, quizá por no existir la necesidad o el estímulo para cambiar. No hay fuerzas dialécticas motoras operando de manera manifiesta (siempre se encuentran en forma latente).

2. **Fase reactiva**
   Puede mostrar dos aspectos:

   a) Se aceptan cambios o ajustes mínimos, sin que nada se modifique a fondo en realidad. En este caso hablamos de una cultura conservadora, defensora del *statu quo*, del orden organizacional vigente.
   b) Se corre detrás de los hechos; los cambios y los ajustes se realizan para adaptar la organización al medio cuando ya es inevitable hacerlo, pues de lo contrario se sufrirían graves consecuencias, incluyendo la desaparición. Es una cultura oportunista e imitadora, que produce los cambios cuando las fuerzas del medio la obligan a ello de manera irremediable.

3. **Fase anticipadora**
   En este caso la organización busca anticiparse a los hechos para aprovechar las oportunidades y hacer frente a los desafíos o amenazas mediante la instauración de cambios *a priori*. Es proactiva y estratégica. Explora el contexto, realiza una búsqueda de nuevos valores y prácticas. Genera una cultura creativa que le posibilita encarar grandes cambios.

4. **Fase de mantenimiento creativo**
   Es cuando se genera una cultura que posibilita el aprendizaje, la innovación y el cambio continuo.

## TIPOS CULTURALES

La construcción de tipos culturales permite estudiar la cultura en seis variantes organizacionales (mismas que se corresponden con iguales estilos de liderazgo), divididas en dos grupos:[12]

| TIPOS CULTURALES Y ORGANIZACIÓN RESULTANTE | | ORIENTACIÓN A RESULTADOS | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Baja | | Media | Alta |
| ORIENTACIÓN A LOS EMPLEADOS | Alta | 1. PATERNALISTA | | | 6. INTEGRADORA |
| | Media | | | 4. INDIFERENTE | |
| | Baja | 2. APÁTICA | 3. ANÓMICA | | 5. EXIGENTE |

### *Tipos culturales tradicionales*

- **Paternalista.** Es la cultura que prioriza el cuidado de las relaciones interpersonales y del bienestar de los miembros de la organización.
- **Apática.** Caracterizada por burocratismo, conservadurismo, formalismo, abundancia de reglas y poca comunicación.
- **Anómica.** Tiene escaso interés por el futuro y una preocupación excesiva por lo inmediato; se centra sobre todo en evitar el despido. Es fácil observar la existencia de culturas anómicas en las organizaciones que están sujetas a cambios traumáticos.
- **Indiferente.** Se conforma con sobrevivir; las metas del sistema son más importantes que los productos y los logros. No existen demasiados incentivos y motivaciones para personas o grupos. No se constituyen equipos.
- **Exigente.** Se basa en la fijación de objetivos y en la exigencia de su cumplimiento; es extremadamente competitiva. Esta cultura está orientada a resultados, y se caracteriza por imponer sanciones por incumplimiento.
- **Integradora.** Supone una adecuada combinación entre altos niveles de orientación a la gente y altos niveles de orientación a los resultados, lo cual implica dirección estratégica, visión, compromiso, consistencia, trabajo en equipo, adaptación a los cambios, comunicación interna fluida y una gran preocupación por el desempeño, tanto individual como grupal. Se trata de aprender de los errores más que de castigarlos, y de sacar provecho de los conflictos.

[12] Inspirado en Felcman, I., *Marco conceptual y referencial para el análisis de la cultura organizacional de la administración pública argentina*, op. cit.

## HACIA UNA SISTEMATIZACIÓN DEL PARADIGMA CULTURAL EN LAS ORGANIZACIONES

En el siguiente cuadro se busca presentar de manera esquemática las principales manifestaciones culturales y su dimensión organizacional.

| Manifestación cultural-organizacional | *Dimensiones* | | |
|---|---|---|---|
| | ***Sociotécnica*** | ***Sociológica*** | ***Orientación valorativa*** |
| **Burocrática** | División formal del trabajo. | Planeamiento-coordinación-decisión-supervisión. | Ritualista. |
| **Racionalista** | Reingeniería/desarrollo de procesos. | Cambios drásticos y totales/ adecuación de los procesos a los objetivos. | Suprimir lo que no agrega valor a la cadena medio-fin-cliente. |
| **Desarrollista** | Productividad-tipo de producto-calidad-ISO. | Círculos de calidad-equipos de mejora. | TQM/TCS-calidad total-satisfacción total del cliente-mejora continua. |
| **Adaptativa** | Sistémica-abierta, con regulación de flujos e intercambios. | Interacción entre actores internos y del entorno-alianzas y coaliciones de poder. | Contextuada. |
| **De aprendizaje** | Gestión de las competencias/ desarrollo organizacional. | Desarrollo de carrera/ reconocimiento-transmisión de conocimiento explícito y tácito. | Organización que aprende. |
| **Interactiva** | Impacto de la tecnología en personas y grupos. | Participación.<br>Trabajo en equipo. | Valores compartidos. |
| **Creativa** | Desarrollos tecnológicos/ marketing creativo.<br>Lanzamiento de nuevos productos o servicios. | Ambiente interno propenso a la innovación y creatividad/permitirse errores. | Innovación. |
| **Estratégica** | Planeamiento estratégico. | Creación compartida/liderazgo. | Visión y misión organizacional compartidas. |

Las manifestaciones culturales de casi todas las organizaciones se ubican en varias de las dimensiones del cuadro anterior, y combinan varias de ellas en la búsqueda de su realización. Sólo la visión burocrática es incompatible con las demás, aunque debe convenirse que cierta formalización e institucionalización de la cultura genera ritualismos y pautas de interacciones simbólicas, dando lugar a una cultura sujeta a normas y reglas, y a decisiones programadas y programables.

La visión racionalista se centra en la lógica de la cadena medios-fines de la organización, y genera una cultura de revisión de los procesos y ajuste de los mismos en función de si agregan valor a dicha cadena. Si un proceso no agrega valor a un cliente interno o externo, debe ser revisado o suprimido. La perspectiva desarrollista es una continuidad y consecuencia de la anterior, y se combina bien con las visiones de aprendizaje

y adaptativa; busca generar una cultura de satisfacción total del cliente y de calidad total. La visión adaptativa, por su parte, se interesa en adecuar siempre las organizaciones a los cambios del contexto. Sus supuestos culturales subyacentes responden a la teoría de las contingencias.

La visión interactiva privilegia el buen funcionamiento de grupos y equipos, y su estrategia cultural se centra en el desarrollo de un clima organizacional adecuado. Es un insumo fundamental para los enfoques de aprendizaje, creativo y estratégico, y junto con éstos constituye el grupo de perspectivas que predominan en la organización moderna. El enfoque creativo busca generar nuevos conocimientos, tecnologías y productos para la organización. Propicia una cultura proclive al cambio, a la innovación, e incluso premia los errores para fomentar el espíritu innovador. El enfoque estratégico busca desarrollar una cultura organizacional capaz de pensar y actuar de manera estratégica, e imbuir a toda ella de una visión compartida que optimice el desempeño de individuos y equipos descentralizados, autoorganizados y con poder para ejecutar la misión en unidad de concepción y acción.

La creación de la estrategia es un proceso de interacción social, basado en las convicciones e interpretaciones compartidas por los miembros de la organización, quienes las adquieren mediante asimilación cultural o socialización.

Los vínculos entre los conceptos de cultura y estrategia son muchos y variados, según Mintzberg.[13] La relación entre cultura y estrategia cumple un rol crucial en el desempeño organizacional. Las creencias, las normas y los valores de la organización guían la formulación y la implementación de la estrategia, la formulación de la cual establece un contexto para la acción organizativa. Las creencias individuales y grupales son las reglas, las normas, los valores y las presunciones que observan los miembros cuando se comprometen en conductas dirigidas a la implementación de la estrategia. La gestión de la cultura y la estrategia debe ser consistente y congruente para producir el desempeño deseado.

- La cultura influye en el estilo de pensamiento favorecido por una organización, así como también en su uso del análisis, con lo que afecta el proceso de creación de estrategia.
- La cultura actúa como un filtro perpetuo que establece las premisas para las decisiones estratégicas.
- Un compromiso compartido con las convicciones estimula la coherencia en la conducta de la organización, desalentando los cambios en la estrategia.
- Los mandos medios y altos de la organización deben someterse a verificaciones culturales, con el propósito de desarrollar entre ellos consenso sobre las creencias compartidas en su organización.

## CULTURA Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Las personas que interactúan a través de la comunicación también generan cultura organizacional. Sus relatos y expresiones, simples, formales, informales, normativas, orientadas al entendimiento, demostrativas y expansivas o estratégicas, van generando una cultura organizacional común para todos los integrantes y componentes de la empresa.

- Una acción comunicativa estratégica adecuada dentro de la organización logra imbuir a sus miembros de pensamiento táctico, y fortalece la cultura organizacional.
- Las acciones comunicativas orientadas a la acción simple y a la acción informal refuerzan la cultura interactiva.
- Las acciones comunicativas normativas refuerzan la cultura burocrática y recrean el reglamento.

[13] Mintzberg, H., Ahlstrand, B. y Lampel, J., *Safari a la estrategia*, Granica, 1999.

- Las acciones comunicativas orientadas al entendimiento y las demostrativas facilitan la cultura del aprendizaje y de la innovación organizacional.
- Las acciones comunicativas expresivas refuerzan las pautas culturales vigentes cuando son congruentes con ellas.

## EL CAMBIO CULTURAL

El cambio cultural es la tarea más difícil a encarar en una organización, tanto por parte de sus líderes como de los consultores. Este cambio suele condicionar las demás modificaciones organizacionales debido, por una parte, a la presencia de factores resistentes propios del modelo cultural que no quiere desaparecer, y por otra porque funciona como impulsor de cambios propios del nuevo modelo cultural.

### Cuándo debe cambiar la cultura

Existen diversos motivos que nos alertan acerca de que algo se debe hacer para cambiar la cultura de la organización. Las siguientes son algunas de las razones que pueden estimular el cambio:

- Cuando la organización está en crisis, tiene un deficiente funcionamiento o no cumple con la misión asignada (por ejemplo, una oficina de impuestos que tiene alta evasión; programas sociales altamente burocratizados que no llegan a los beneficiarios; *empresas en convocatoria*, etc.). Si el diagnóstico determina que estos males se deben a una cultura burocrática o a un exceso de mecanicismo en la organización, y si existe consenso entre los integrantes de la misma, del Estado o de los accionistas en el sentido de que hay que modificar lo viejo y crear una nueva cultura, deberá encararse un programa de transformación cultural.
- Cuando se produce un cambio en el entorno (entrada de nuevos competidores, apertura de mercados, globalización), o cuando la empresa actúa en un medio turbulento y altamente competitivo, que cambia con frecuencia, a pesar de lo cual la organización sigue apegada a los valores y modos de conducción tradicionales. En estos casos el cambio puede ser más difícil, porque los propios parámetros y paradigmas culturales vigentes en la organización dificultan la percepción del problema. De ahí la importancia del papel que juegan los consultores: es muy difícil que una organización pueda transformar su cultura sin ayuda externa y sin un liderazgo interno muy fuerte. La transformación puede durar varios años, hasta que se consiga derribar las viejas formas de actuar y estructurar e interiorizar las nuevas.
- Cuando las empresas crecen mucho y rápido existe el riesgo de burocratización y pérdida de identidad, a consecuencia de la incorporación de numerosos empleados con culturas organizacionales distintas.
- Cuando existen conflictos entre distintas subculturas que conviven en la organización. Éste es uno de los problemas más graves a afrontar en las fusiones entre organizaciones –en particular en las megafusiones tan frecuentes hoy en día–, y la causa principal de los fracasos estrepitosos de muchas de ellas (por ejemplo, la de Daimler Benz y Chrysler).
- Cuando se carece de un plan estratégico, una misión y visión compartidas en la organización.
- Cuando nos encontramos frente a concesiones y privatizaciones de empresas y servicios estatales que deben migrar de una cultura burocrática a una gerencial.

## CÓMO CAMBIAR

Hemos descrito algunas situaciones ante las que necesitamos producir un cambio de cultura. Cuando hablamos de administrar el cambio nos referimos al proceso a través del

cual llevamos a cabo dicho propósito. Este proceso debe tomar en cuenta los siguientes aspectos.

a) **Comprender lo que pasa.** Se trata de diagnosticar la situación actual de la cultura organizacional, planteando sus problemas centrales. Para ello habrá de recopilarse la información necesaria.
b) **Construir una visión compartida.** Hay que darse cuenta de que sólo a través del consenso entre los miembros de la organización podrá instaurarse el cambio cultural.
c) **Diseñar las acciones necesarias para el cambio.** Para ello conviene tener una estratificación coherente, que tome en consideración:

- Los valores finales y las presunciones básicas asociadas a la visión y a la misión, mismos que determinarán los objetivos estratégicos.
- Los valores instrumentales u operativos asociados a la forma de pensar y hacer las cosas.
- Las creencias y supuestos con que la organización encara el entorno interno (eficiencia, satisfacción del cliente interno) y externo (satisfacción del cliente externo, calidad total).

d) **Comunicación, capacitación, socialización e interiorización.** La adopción de los nuevos valores por parte de directivos, individuos, grupos y equipos es quizá la tarea más difícil de encarar, pues el esfuerzo debe ir acompañado por transformaciones en normas, estructuras, procesos, equipamiento, modelo de gestión y sistema de recompensas. El cambio debe ser integral, y todos los componentes deben estar en línea con la cultura requerida.
e) **Los cambios culturales no pueden ser cosméticos.** Muchos creen que con dos o tres cambios en algunos aspectos formales se arregla todo. Pero el cambio necesita tiempo, paciencia, energía y dedicación para concretarse. La estructura formal, las normas, pueden modificarse por una resolución, pero si el cambio no va acompañado por la readecuación de personas, grupos, equipos, directivos, mandos medios, que son quienes hacen funcionar la organización, fracasará.
f) **Los cambios culturales deben iniciarse con modificaciones en factores y variables capaces de echar a andar el proceso y producir otras transformaciones.** Como no se puede actuar sobre todas las variables y ejercer control al mismo tiempo, una estrategia posible consiste en actuar sobre variables relevantes cuya modificación implique o estimule la modificación de otras. Por ejemplo, variables reales: la reingeniería de procesos, la tecnología, el ambiente físico; aspectos normativos: estructura; aspectos comportamentales: liderazgo, constitución de equipos, tipos de autoridad, relaciones de poder, tipos de acción comunicativa.

## Cómo perdura, se recrea, evoluciona y cambia una cultura organizacional

### *Mantenimiento cultural*

Hay básicamente seis elementos que hacen que la cultura se mantenga:

1. **El proceso de selección.** Los lugares de reclutamiento ya determinan una preselección: las agencias evalúan no sólo el perfil de competencias para el puesto, sino también la compatibilidad cultural y de valores entre individuo y organización al momento de establecer el contrato psicológico. Después los postulantes reciben información acerca de los valores de la organización, y si perciben un conflicto potencial con sus valores particulares, pueden retirarse de la selección. Se tratará de contratar a quienes mejor se adapten a la cultura organizacional. Lo importante es compartir los valores; lo demás puede aprenderse.
2. **El contrato psicológico.** Es el vínculo –explícito o no– que se establece entre el individuo y la organización, y que contempla las expectativas mutuas. Sus cláusulas se

fortalecen con el tiempo y la interacción, y evolucionan a medida que cambian las expectativas mutuas.

3. **Socialización e interiorización de la cultura organizacional.** Es el proceso de inmersión a través del cual el individuo incorpora a su sistema psíquico la cultura de la organización. La forma de hacerlo puede ser formal o informal, individual o colectiva, con la guía de un instructor o no. Lo importante es tratar de lograr una mayor identificación del individuo con la misión, visión y cultura de la organización, y un compromiso más fuerte hacia ellas. Desde la perspectiva del empleado, este esfuerzo abarca tanto el conocimiento explicito como el tácito, así como también sus actitudes, aptitudes, habilidades y comportamientos esperados, además del enriquecimiento de las competencias, la interacción con los superiores y el grupo o equipo donde se desempeña, todo lo cual sirve para completar el proceso de socialización. Por su parte, la inculturación implica el intento que hace el recién llegado de aprender y adaptarse a la cultura existente, y la tentativa del veterano de servir como modelo cultural para el nuevo integrante. El proceso suele llevarse a cabo de manera formal mediante programas de orientación (inmersión organizacional) que pretenden enseñar la cultura oficial a los nuevos miembros. Sin embargo, existe una cultura informal que también debe aprenderse. Esto nos indica que la forma en que se hacen las cosas y la manera en que se comporta la gente suelen ser distintas de lo que está escrito en los documentos oficiales de la organización. En realidad, es lo que dicen y hacen los altos ejecutivos lo que pone en evidencia la cultura organizacional. El desarrollo de las tareas y su desempeño completarán la interiorización de la misma por parte del recién llegado. A veces la rotación por distintas áreas, grupos y equipos de la organización, o la entrevista con proveedores y clientes, sirven también para completar el conocimiento de la cultura de la organización.
4. **El liderazgo.** Las acciones de los líderes (presidente, directores de gerencias y cabezas de equipos) sirven como modelo para que los miembros sepan cómo desempeñarse en todos los niveles de la organización. Las culturas empresariales son creadas por líderes. El liderazgo, al inducir o reforzar pautas de comportamiento, también genera y modela la cultura organizacional, y es primordial para el mantenimiento y el cambio de la misma. La manera en que se comportan los altos directivos es un ejemplo y medio de aprendizaje para todos los miembros de la organización.
5. **La estructura de roles.** Los roles son las pautas (competencias y límites de acción) de comportamiento y actitudes que rigen la interacción con otros. Estos roles deben representarse invariablemente en el contexto creado por una complicada red de normas de comportamiento, los marcos de referencia utilizados por los individuos para definir la conducta "aceptable", y las pautas de actitudes. Las personas y grupos en interacción van adquiriendo pautas de comportamiento que, institucionalizadas y estructuradas, forman parte de la cultura organizacional.
6. **Las normas.** Todo sistema normativo formal rige la actuación de los miembros de la organización, y pauta tanto las conductas deseadas y valoradas –a veces premiadas– como las actitudes indeseables que suelen ser sancionadas. De nada vale capacitar o motivar a las personas y grupos intentando que migren hacia una nueva cultura organizacional si no se cambia el sistema normativo, pues de lo contrario las viejas prácticas culturales implícitas en él reaparecerán tarde o temprano. En este sentido el sistema normativo se comporta como un mecanismo conservador y reproductor de la cultura vigente.

## *Recreación cultural*

La cultura es dinámica, evoluciona y se recrea mediante la interacción de los elementos que hemos venido mencionando (individuos, grupos, equipos, líderes, normas, estructura de roles, sistemas sociotécnicos, relaciones con el contexto, aprendizajes organizacionales de éxitos y fracasos). Así, el proceso de recreación cultural abarca las siguientes etapas:

1. **Desfase y anomia.** Los cambios están precedidos por la brecha entre el sistema de convicciones de la organización y las características del entorno.
2. **Descongelamiento de los sistemas de convicciones actuales.** Con el tiempo, el desfase y la anomia llevan a la percepción de que existe una crisis en la organización.
3. **Experimentación y reformulación.** Los periodos de confusión pueden conducir al desarrollo de una nueva visión que, por lo general, combina valores e ideas nuevas y viejas mientras se estructuran marcos referenciales de interacción distintos, que prefiguren la nueva cultura organizacional.
4. **Estabilización.** Una retroalimentación positiva puede aumentar el compromiso de los miembros de la organización con nuevos sistemas de convicciones que parecen funcionar, estabilizando sus presunciones básicas y generando la nueva cultura organizacional.
5. **Valores dominantes.** Las organizaciones exitosas están "dominadas" por valores clave, como servicio, calidad e innovación, los cuales a su vez proporcionan ventajas competitivas. Estos valores dominantes se transforman en los elementos fundamentales de la cultura.

## *Moldear la cultura de la organización*

La cultura de una organización puede moldearse mediante la estimulación del compromiso y la participación. El proceso de participación involucra tres características que conducen a las personas a asumir un compromiso cada vez mayor: la elección (oportunidad de participación); la visibilidad (realizar elecciones conocidas por otros interesados), y la irrevocabilidad (conciencia de haber cruzado un límite).

1. **Creación del compromiso mediante elección.** Las empresas generan un fuerte compromiso en sus empleados:
   a) Diseñando sistemas en donde se impulse la necesidad de elegir permanentemente.
   b) Haciendo hincapié en las recompensas por la correcta realización de las tareas críticas, no sólo de las instrumentales.
   c) Enfrentando elecciones paso por paso.
2. **Creación del compromiso mediante la visibilidad.** Esto se logra de la siguiente manera:
   a) Haciendo públicas las actividades y logros del individuo entre pares, así como en otros empleados, clientes y familia.
   b) Utilizando ceremonias y símbolos apropiados para generar un sentido de pertenencia e identificación con el grupo.
   c) Incentivando expresiones públicas de lealtad frente a clientes, familiares, amigos o en reuniones.
   d) Fomentando el desarrollo de relaciones sociales entre los miembros.
   e) Utilizando la evaluación y aprobación grupal como parte del proceso de retroalimentación.
3. **Creación del compromiso mediante la irrevocabilidad.** Este elemento también contribuye a intensificar el compromiso:
   a) Dándole seriedad al proceso con el que el empleado se compromete.
   b) Comunicando y etiquetando aquellas decisiones de importancia para el grupo o equipo.
   c) Logrando que las personas se involucren en la toma de decisiones.
   d) Enfatizando la idea de "desarrollo de carrera" o "participación en la inversión" en lugar de empleo.
   e) Asegurando que las personas involucradas tomen conciencia de que el compromiso es por un tiempo largo.
4. **Creación del compromiso mediante acciones simbólicas**
   Todo gerente, por su calidad de tal, configura un ejemplo de comportamiento y de actitudes. Muchas veces su comportamiento o las cosas que dice tienen mayor peso

e influencia que una orden directa. Por eso las acciones de los altos ejecutivos deben guardar siempre coherencia y congruencia respecto de la comunicación que desean transmitir al resto de la organización. Sólo así el gerente podrá mostrar el interés que tiene por lo que desea lograr de sus empleados.

5. **Creación del compromiso a través de recompensas y reconocimiento**
   Las recompensas son muy valoradas por las personas, de manera que el sistema implementado para otorgarlas determina comportamientos. Las recompensas pueden ser económicas o estar representadas por cosas apreciadas. Si las recompensas son sólo económicas es posible que resulten muy frías para la motivación del empleado; por lo tanto, es necesario incluir otros tipos de retribución en una gestión por resultados. Es válido otorgar premios por el logro de metas a individuos y equipos, pero también es preciso tomar en cuenta otros factores que son valorados por los empleados, por ejemplo: el desarrollo profesional, los ascensos, el mejoramiento de las condiciones de trabajo, las vacaciones, la atención de emergencias familiares, etc. En algunas ocasiones el reconocimiento a un trabajo, o la atención personal del gerente al empleado y a sus inquietudes, resultan de gran importancia. Este tipo de comportamientos sirve para que los empleados aprendan del éxito de sus colegas.

   El sistema de recompensas debe poder discriminar entre quienes obtuvieron los resultados esperados y aquellos que no alcanzaron las metas propuestas. Por otro lado, es recomendable evitar las recompensas seriadas, en las que se distingue a todo el mundo por igual, pues bajo este esquema el sistema pierde validez. Si se dan por cumplidas las metas y se otorgan premios a todos, la recompensa ya no será un incentivo. En ese caso, es probable que las metas estuvieron mal establecidas y fueron subvaloradas, o los logros se están sobrevalorando. Sólo deshaciéndose de estos parámetros incorrectamente determinados se puede inducir una cultura del esfuerzo y valorar el logro de los objetivos propuestos.

## LA GESTIÓN POR VALORES

Hablar de valores no implica que los objetivos deban olvidarse. La gestión por valores no anula la gestión por objetivos; por el contrario, la complementa buscando rediseñar la cultura de la organización y encauzar los valores de la misma alineándolos con la visión estratégica. La gestión por valores hace más enriquecedora la gestión empresarial.

Por otro lado, los valores compartidos tienen gran importancia para la toma de decisiones en contextos cambiantes y turbulentos, dado que constituyen mecanismos de dirección equiparables a las directivas del modelo tradicional de gestión y a los objetivos en la administración por resultados. Sin valores comunes las organizaciones no pueden desarrollar una visión compartida y una misión comprometida, condición que hace inviable la estrategia. De hecho, la gestión por valores busca complementar la dirección por objetivos y la conducción por directivas (ver cuadro comparativo más adelante).

El verdadero liderazgo es, en el fondo, un diálogo sobre valores. El futuro de cualquier organización se configura articulando valores, metáforas, símbolos y conceptos que orienten las actividades cotidianas de creación de valor por parte de los empleados.

El modelo de gestión por directivas resulta eficaz para tratar situaciones repetitivas, cuyas derivaciones pueden ser perfectamente previstas y normadas. Por su parte, el modelo de gestión por objetivos implica la definición macro de los objetivos estratégicos a alcanzar, supone una relación de esos objetivos con las demandas, necesidades, intereses y valores predominantes en ese momento en los clientes, y requiere su desagregación en objetivos particulares, expresados en programas y proyectos con metas e indicadores de

resultados. Para motivar al personal debe convertirse en dirección participativa por objetivos, y esto ya es un valor.

Lo peor que puede pasarle al modelo de gestión por objetivos es convertirse en un modelo burocratizado de control, lo cual provocaría un aumento del papeleo burocrático y el riesgo de que la gente no participe en el proceso por considerarlo una exigencia administrativa más.

Es por ello que, cuando se trata de planes y programas organizacionales, lo más importante es aquello que se hace colectiva y participativamente para elaborarlos, es decir, el grado de involucramiento que se logre en cada agente y equipo de trabajo hasta conseguir que los miembros de la organización se vean reflejados y a la vez orientados por planes estratégicos y programas que los expresen.

El plan estratégico y la dirección por objetivos pueden ser rechazados porque:

- No se las aplican de manera bastante participativa.
- El modelo burocrático institucional de gestión por normas y directivas sigue siendo culturalmente predominante, y lo opaca.
- La necesidad de asignar tiempo suficiente al diálogo y a la participación no está específicamente legitimada en la organización, debido a que supone un cambio de la cultura, los valores y el paradigma vigente.

La dirección participativa por objetivos (y su referencia, los planes estratégicos) suele referirse básicamente a lo que deben hacer los directivos y mandos medios, pero no siempre implica al resto de los empleados, para quienes sigue vigente el modelo tradicional, basado en directivas e instrucciones del superior.

La principal limitación del modelo de gestión por objetivos en el marco de una cultura burocrática de gestión por directivas, instrucciones y normas, es que los objetivos carecen de sentido a consecuencia de las creencias arraigadas. Cuando se pretende aplicar la dirección por objetivos en un contexto cultural de control jerárquico, su potencial motivador por el trabajo bien hecho queda anulado.

En razón de lo anterior, para lograr el éxito del modelo de gestión por objetivos es necesario trabajar al mismo tiempo los valores y la cultura organizacional. Los objetivos convierten los valores en conductas operativas para cambiar la realidad; si los valores sirven para atribuir sentido a la acción, los objetivos sirven para traducir la acción en logros y recompensas.

La dirección por valores busca rediseñar la cultura burocrática y encauzar los cambios hacia la visión estratégica para servir mejor a la sociedad en general, y a los clientes en particular. Tal es la razón de que deba fomentar la creatividad el aprendizaje continuo: que es necesario estimular la participación mediante la buena comunicación y el trabajo en equipo. Además, debe fomentarse en toda la organización la profesionalización, la autorresponsabilidad y el autocontrol. La confianza mutua y el compromiso no evitan los controles cruzados y las auditorías de riesgo de los sistemas y procesos, ni el desarrollo de mejoras continuas en los procesos.

En resumen, el modelo burocrático institucional de gestión por normas y directivas debe complementarse e integrarse con los modelos de gestión por objetivos, metas y resultados, así como de por valores. Los tres son complementarios en la medida en que los dos últimos logren transformar y adaptar el primero a las nuevas condiciones del contexto de los mercados nacional y global.

La dirección por valores es una dirección por parámetros. Un buen ejemplo de la validez de tal afirmación es el caso de un operador de bolsa al que se le dan valores de referencia sobre cuando comprar y cuando vender. El trabajador en cuestión operará de manera automática cuando tales valores se alcancen; la dirección por valores no requiere consulta previa.

A continuación se presenta un cuadro comparativo entre los tres modelos de dirección, entendiendo que no siempre se presentan en estado puro y que, como ya se ha señalado, existen situaciones en que los tres enfoques deben complementarse.

## *Comparación entre la dirección por directivas, por objetivos y por valores*

| Parámetros | Dirección por directivas | Dirección por objetivos | Dirección por valores |
|---|---|---|---|
| **Cuándo se aplica** | Acciones rutinarias, repetitivas, emergencias. Baja complejidad. | Decisiones en situaciones programadas y programables. Complejidad media. | Decisiones en situaciones turbulentas, muy cambiantes, en contextos muy dinámicos. Complejidad alta. |
| **Nivel de profesionalización de los integrantes de la organización** | Baja profesionalización. | Nivel medio de profesionalización. | Alto nivel de profesionalización. |
| **Capacitación** | Genérica, técnica. | Desarrollo de competencias. | Desarrollo de competencias y valores. |
| **Tipo de liderazgo** | Autoritario. | Participativo. | Inclusivo, legitimador; búsqueda de consensos. |
| **Tipo de estructura organizacional** | Piramidal, burocrática, mecánica. | Orgánica, plana, por programas y proyectos. | Adhocrática, en redes, matricial, por programas y proyectos. |
| **Necesidad de tolerancia a la ambigüedad** | Baja. | Media. | Alta. |
| **Necesidad de autonomía y responsabilidad** | Baja. | Media. | Alta. |
| **Tipo de entorno** | Estable. | Cambiante. | Muy turbulento. |
| **Tipo de ambiente de control** | Control por supervisión de acciones. | Control por cumplimiento de objetivos y metas de los programas.<br>Tablero de comando. | Control por cumplimiento de valores y parámetros.<br>Fomento del autocontrol. |
| **Propósito de la organización** | Mantenimiento de la producción de bienes y servicios. | Optimización de la relación resultados/recursos. | Mejora constante de la calidad y de los procesos (Seis-Sigma). |
| **Tipo de mercado** | Monopólico, oligopólico, estandarizado. | Segmentado. | A la medida. |
| **Tipo de tecnología** | Estandarizada; producción en masa. | Focalizada; producción por programas. | Intensiva; producción a la medida, según las preferencias del cliente. |
| **Valores predominantes** | Productividad.<br>Fidelidad.<br>Conformidad.<br>Disciplina.<br>Información y entrenamiento para la tarea. | Racionalización.<br>Motivación, participación consultiva.<br>Desarrollo de competencias.<br>Eficiencia y eficacia, trabajo en equipo.<br>Logro de metas. | Participación decisional.<br>Aprendizaje continuo.<br>Trabajo en equipo.<br>Creatividad, confianza mutua, compromiso, buena comunicación. |

Fuente: Inspirado en García, S. y Dolan, S., *La dirección por valores*, McGraw-Hill/IESE, 1997.

Una vez interiorizados los valores, cada integrante de la organización sabe lo que tiene que hacer y cómo debe realizarlo. Los valores compartidos hacen que se actúe al unísono, de manera estructurada.

Existen cuatro tipos de valores:

1. **Los esenciales**. Son los morales y marcan los límites impuestos (sociales) y autoimpuestos (personales) de la acción. Por ejemplo, los derechos humanos, la honradez, el respeto a las diferencias religiosas, a las minorías, al género, etc.; los códigos de conducta empresariales, la protección del ambiente, la responsabilidad social empresaria.
2. **Los finales.** Asociados a la visión (hacia adonde vamos) y la misión (razón de ser) de la organización, tienen la intención de integrar las tensiones internas de ésta para alcanzar aquellas. Por ejemplo, la participación, la creatividad, la solidaridad, la buena comunicación, la lealtad, la identificación con la organización, la confianza mutua, el compromiso con la calidad, el compromiso con el cliente, la adaptabilidad a los cambios, etcétera.
3. **Los instrumentales.** Asociados a la forma de pensar y hacer las cosas con que la organización pretende afrontar las demandas de su entorno. Por ejemplo, capacidad de trabajo en equipo, constancia, flexibilidad, iniciativa, racionalidad, imaginación, responsabilidad.
4. **Los operativos.** Hacen referencia a la dirección por parámetros. Por ejemplo: calidad total; cero defectos; grado de actualización tecnológica; grado de eficacia y agilidad del sistema de cobro de clientes; posicionamiento en el mercado; grado de preocupación de los empleados por la satisfacción de los clientes; agilidad de respuesta a reclamos y peticiones; minutos de demora en la atención del *call center*; grado de preocupación por la atención al cliente en el punto de venta, etcétera.

Para alcanzar sus objetivos, la organización debe nutrirse de una mezcla adecuada de estos cuatro tipos de valores.

## IMPACTO DE LA CULTURA SOBRE LA ORGANIZACIÓN

El *sentido* que la cultura le da a la organización está constituido por la transmisión de identidad y pertenencia, y por la construcción colectiva de creencias y valores en los que sustenta sus interacciones, estructuras, procesos, políticas, estrategias y relaciones con el medio. La cultura organizacional es resultado de una compleja interacción de fuerzas; si éstas son favorables, la organización será capaz de desarrollar una cultura ampliamente aceptada por sus miembros, uniéndolos en la consecución de las metas organizacionales. La extensión o limitación de la cultura es una medida de su fuerza: es extensa si está difundida y es aceptada en toda la organización; es limitada si no es ampliamente sostenida y aceptada en toda la empresa, es decir, si no existen en ella creencias, normas y valores aceptados de manera común.

La *amplitud* del impacto de la cultura organizacional es el grado de extensión que está tiene entre los miembros de la empresa. El espectro de posibilidades de amplitud es muy amplio, y va desde una cultura totalizadora, omnicomprensiva, que abarca a todos sus miembros por igual, a una cultura laxa. En el primer caso estaremos en presencia de una organización totalitaria, como un convento, una orden religiosa, una organización militar o algún grupo empresarial con criterios culturales muy cimentados (tipo McDonald's). En el otro extremo, donde hay más laxitud, la cultura sólo pretenderá abarcar ciertos aspectos de las relaciones laborales, y no siempre será percibida de la misma forma por todos los miembros o los distintos grupos de la organización. De esta manera, es posible que convivan distintas subculturas en una misma organización; sin embargo, su alcance y su fuerza serán más limitados. Cuando una empresa tiene éxito en difundir ampliamente sus valores, es más probable que desarrolle una cultura extensa que configure un sólido vínculo de cohesión para el conjunto de la organización. Una cultura extensa puede ayudar a las organizaciones a canalizar su energía hacia respuestas y conductas productivas y predecibles, que contribuyan a desarrollar sus objetivos estratégicos.

La *fuerza* es el grado de presión que la cultura ejerce sobre los miembros de la organización. La pregunta es: ¿los empleados se sienten obligados a seguir los dictados de la cultura, o consideran que ésta sólo emite tenues sugerencias sobre cómo deben comportarse? Si sólo emite sugerencias, su impacto en la impronta y direccionalidad de la organización será menor. Una cultura es fuerte cuando tiene gran influencia sobre el comportamiento de los miembros de la organización.

### Beneficios de una cultura organizacional fuerte

1. Sirve de guía para la acción, y para que los distintos niveles organizacionales sepan cómo desempeñarse en sus respectivos roles.
2. Otorga sentido a la acción, facilita la coherencia y ayuda a la unión de los elementos formales con los informales, dándoles una misma dirección. Provoca una consistencia interna en el funcionamiento de la organización, y favorece su continuidad en el tiempo.
3. Los niveles directivos y medios, los líderes de equipos y grupos pueden tomar mejores decisiones; al estar orientados por los valores, saben con mayor claridad qué hacer.
4. La cultura influye en el estilo de toma de decisiones y de pensamiento vigentes en la organización. En consecuencia, aunque operen en el mismo entorno, cada organización lo percibirá de manera distinta dependiendo de su cultura.
5. Los participantes de la organización saben claramente sobre qué parámetros deben condicionar su actividad.
6. Una cultura compartida facilita la obtención de los objetivos estratégicos de la organización.
7. La cultura en común permite una mejor realización de los miembros de la organización.
8. Puede afirmarse que la cultura es un complemento de la formalización y de la autoridad, ya que cuanto más fuerte sea, menor será la necesidad de reglamentos y manuales.
9. La cultura es la mejor marca y patente que tiene una organización contra sus imitadores. Estimula la producción de resultados únicos. Es un intangible, lo cual dificulta la tarea de entenderla y copiarla, incluso para las personas que hayan trabajan en ella. Un ex empleado no siempre podrá imitar los recursos que utiliza la organización para competir, pues éstos se han desarrollado a partir de la totalidad de la organización y de sus equipos como "comunidad social"; es decir, de un sistema de interacción entre individuos que han desarrollado una identidad común.

### Riesgos de una cultura organizacional fuerte

1. Puede producir resistencia al cambio; por su propia solidez se transforma en una fuerza conservadora del *statu quo*. Esto se agrava en las organizaciones totalitarias que ven los cambios como una agresión, lo que dificulta aún más su adaptación.
2. La cultura muy acendrada lleva a no considerar las nuevas señales del medio, provocando que no se detecten los problemas, o que se responda a ellos en términos del pasado y no de las realidades emergentes.
3. Una cultura fuerte pero con dirección incorrecta lleva eficientemente al fracaso. También puede ser destruida con facilidad por cualquier líder que realice cambios drásticos y carezca de la capacidad suficiente para evaluar su efecto sobre la organización.
4. Es capaz de propiciar conductas estereotipadas. En este caso la organización responderá a los estímulos del medio con conductas basadas en parámetros culturales superados. Las respuestas no serán eficaces y se multiplican los fracasos y los conflictos.
5. El fundamentalismo cultural exacerba los conflictos ideológicos y religiosos.

## CULTURA Y CONTROL SOCIAL

Gran parte de la gestión consiste en ejercer control para lograr que las personas hagan lo que se necesita, preferentemente de manera que se sientan motivadas y comprometidas con sus tareas. Incluir la cultura en el análisis del control social representa una herramienta

de gran utilidad: no siempre es posible someter a revisión los comportamientos de los empleados y su proceder, pero gracias al control social sí pueden evaluarse, en virtud de que son éstos mismos quienes se supervisan entre sí. De esta manera, puede haber mayor conocimiento de los esfuerzos o de los errores de los individuos.

Cuando se pregona una cultura de equipo y se implementan los incentivos adecuados para alcanzar las metas, se está inculcando una cultura grupal y de control que los miembros del grupo ejercen unos sobre otros.

## LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA ERA DE LA GLOBALIZACIÓN

En un mundo globalizado, plagado de fusiones y absorciones, empresas transnacionales y multinacionales con directorios y gerencias multiculturales, y trabajo virtual exento de fronteras físicas, resulta imprescindible el conocimiento de las culturas locales de las sociedades en donde se opera. No contar con él equivale a exponerse al fracaso.

Como ya hemos mencionado, las organizaciones desarrollan su cultura en el contexto de las culturas nacionales de los países donde operan. La cultura de una organización es tributaria de la nación que le dio origen, y de sus valores, normas, estándares, estilos y creencias dominantes.

Ante la diversidad, muchas grandes organizaciones globalizadas mezclan las culturas de las distintas naciones en las que están asentadas. En un mundo de trabajo y organizaciones de este tipo se hará cada vez más necesario estudiar los factores culturales nacionales o regionales, no sólo para comprender las organizaciones localizadas en un medio específico, sino también para entender las relaciones multiétnicas y multiculturales que se están comenzando a dar en las empresas globales, y en particular en las virtuales, donde la convivencia ocurre en un sinnúmero de países sin desarraigo o pérdida de identidad cultural. La organización habrá de hacer un esfuerzo por desarrollar lenguajes y culturas compatibles, en función de sus objetivos, parámetros de eficiencia y pautas microculturales.

Es probable que la globalización nos vaya conduciendo de manera paulatina hacia una cultura laboral de alcance global, tal como lo ha hecho ya con la moda y la música. El desarrollo de los medios de comunicación, las formas de trabajo virtual, las empresas y organizaciones globales y las cambiantes pautas de competitividad, están modificando las prácticas laborales en todo el mundo.

### Choque de culturas

Las estrategias de fusión, adquisición y conjunción empresarial han sido examinadas desde el punto de vista de la confrontación de diferentes culturas. El hallazgo ha sido que, por ejemplo, aun cuando la combinación de dos firmas pueda tener sentido, las diferencias culturales son capaces de hacer fracasar su unión. La cultura única que da forma a cada organización hace que las estrategias mencionadas resulten problemáticas en todos los casos.

El mismo tipo de *choque cultural* se produce en las empresas familiares que enfrentan cambios generacionales y la consiguiente modificación de valores de los nuevos y jóvenes dirigentes; en empresas con paquetes accionarios en manos de distintas sociedades, cada una de las cuales tiene una cultura organizacional diferente; también en aquellas que incluyen miembros de distinta procedencia en directorios, gerencias, áreas y equipos. Muchas veces la cultura de una empresa termina predominando sobre las demás, y se alcanzan los objetivos buscados con la fusión; otras se logra una síntesis de las culturas preexistentes, y algunas más no se consigue hacerlas compatibles, lo que conlleva un fracaso colectivo y su eventual disolución. En cualquier caso, el choque cultural deberá ser neutralizado para que la organización sea efectiva y perdure.

Según Geert Hofstede[14] "Cada vez son más las fusiones, adquisiciones y empresas conjuntas que traspasan las fronteras nacionales. Las decisiones sobre fusiones se toman

[14] Hofstede, G., *Cultura y organizaciones: el software mental*, op. cit.

habitualmente teniendo en cuenta sólo el punto de vista financiero: forman parte de un juego de poder que involucra mucho dinero y se consideran una defensa frente a amenazas (reales o imaginarias) de la competencia. Quienes toman la decisión rara vez imaginan los problemas operativos que surgen dentro de las organizaciones híbridas recién formadas. Las posibilidades de éxito de las fusiones y adquisiciones dentro de un país son dudosas, pero cuando se atraviesan las fronteras nacionales esas posibilidades son aún menores. Una causa importante son las diferencias ocultas entre los modelos implícitos de organización. En la nueva organización integrada las partes tienen que funcionar en armonía, pero ¿cómo lograr esa armonía si los jugadores clave tienen diferentes modelos mentales sobre lo que debe ser una organización?"

La experiencia ha demostrado que las diferencias de distancia jerárquica son más fáciles de manejar que las diferencias de control de la incertidumbre. En concreto, las organizaciones cuya matriz está en culturas con poca distancia jerárquica habitualmente tienen éxito en países con mayor distancia jerárquica. Los directivos locales pueden adoptar actitudes de dirección más autoritarias en las filiales, aunque sus jefes internacionales se comporten de una manera más participativa.

Las organizaciones originarias de una cultura con gran distancia jerárquica tienen más problemas de adaptación a las culturas de menor distancia jerárquica. Incluso entre empresas estadounidenses –con distancia jerárquica media– y sus filiales en países con escasa distancia jerárquica, como Suecia y Dinamarca, suelen surgir problemas porque los directivos norteamericanos se sienten incómodos con lo que consideran falta de respeto hacia las prerrogativas fundamentales de la dirección.

Los países con culturas de gran distancia jerárquica rara vez han producido grandes multinacionales; el funcionamiento de ese tipo de organizaciones no permite la centralización de la autoridad, sin la cual los directivos de las oficinas principales en esas naciones se sienten muy incómodos.

Las diferencias en cuanto a control de la incertidumbre representan un grave problema en las empresas internacionales. Esto se debe a que, si las normas tienen significados diferentes en cada país, es difícil mantener la coherencia. En las culturas con escaso control de la incertidumbre, como Estados Unidos y más aún el Reino Unido y Suecia, directivos y no directivos se sienten absolutamente incómodos con los sistemas de normas rígidas, en especial si es evidente que muchas de ellas no se cumplen nunca. En las culturas con fuerte control de la incertidumbre, como la mayoría de los países latinos, las personas se sienten de la misma manera incómodas sin la estructura de un sistema de normas, por poco prácticas o imposibles de aplicar que sean. En ambos extremos de la dimensión de control de la incertidumbre los sentimientos de las personas están alimentados por profundas necesidades psicológicas, relacionadas con el control de la agresión y la seguridad frente a lo desconocido.

***Las cuatro presunciones de Hofstede[1]***

1) **Distancia jerárquica** (que separa a jefes de subordinados); puede definirse como el grado en que los miembros con menos poder dentro de las organizaciones esperan y aceptan que el poder esté distribuido de manera desigual. Asimismo, muestra la distancia mental existente entre el supervisor y el supervisado.

2) **Control de la incertidumbre** (tendencia a eludir/preferir situaciones de incertidumbre); permite inferir el grado o nivel de tolerancia que las personas tienen frente a situaciones de incertidumbre y por lo tanto, la preferencia a ambientes estables o caóticos.

3) **Individualismo-comunitarismo** (tendencia a preferir valores individuales o comunitarios, colectivos o grupales).

4) **Masculinidad-feminidad** (tendencia a preferir valores *"masculinos"*: carrera, ingresos; o *"femeninos"*: cuidado de las relaciones interpersonales, interacción con otros, cuidado del entorno físico).

## La problemática cultural en las empresas y organizaciones transnacionales y globales

Uno de los problemas más frecuentes de este tipo de organizaciones es que recurren a personal –en especial directivos– de múltiples orígenes. Aparte de las dificultades que implica el desarraigo para todos los emigrantes, éstos se encuentran con que tienen que trabajar, relacionarse y conducir equipos y organizaciones modeladas según parámetros culturales ajenos a los suyos. Esto afecta tanto la toma de decisiones como el contrato psicológico, pues las expectativas, los códigos, las presunciones subyacentes y los programas mentales suelen ser diferentes. El resultado es un impacto negativo en las relaciones de mando, y en los trabajos grupales y en equipo.

Los programas que pretenden abordar estos problemas recomiendan como solución el aprendizaje de la comunicación intercultural. La idea general es que toda persona, por pertenecer a una cultura y subcultura determinadas (país de origen, nivel educativo, estatus, experiencia en desempeño de roles previos, etc.), posee un programa mental particular sobre cómo actuar, decidir y relacionarse. En consecuencia, para interactuar de manera eficaz con otras culturas (o subculturas) debe aprender lo máximo posible de ellas y de

[1] Geert Hofstede, "Culturas y organizaciones", *El software mental. Ciencias sociales*, Alianza Editorial, 1999, p. 330.

sus programas mentales. El camino para lograrlo consiste en entrenarse y desarrollar las habilidades relacionales y de acción comunicativa pertinentes. Lo óptimo, si el tiempo disponible lo permite, suele ser aprender la lengua y conocer la cultura del país anfitrión. Además, es conveniente no trabajar sólo con el agente, sino también con su familia, pues la pareja y los hijos a veces resultan mejores intérpretes y trasmisores de la nueva cultura que el propio interesado. A éste es importante trasmitirle cómo trabajar en la otra cultura. Igual tratamiento debe darse a los jefes que, aunque permanezcan en las casas matrices, se vean en la necesidad de trabajar con sucursales o empresas en países ajenos. Una inmersión práctica puede estar bajo la responsabilidad de una persona de la misma nacionalidad que ya se encuentre en la empresa u organización de destino, y sea capaz de familiarizarlo con la cultura local.

Por no tener en cuenta esta variable se han registrado muchos fracasos de directivos y profesionales "trasplantados" a otros contextos culturales, y de la implementación acrítica y poco adaptada de técnicas de administración con tintes demasiado locales.

## AUDITORÍA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La denominada *auditoría de valores* o *cultural*[15] asume dos formas básicas: una que puede llamarse *constituyente* o *de revitalización inicial*, y otra que se ha denominado *de seguimiento* o *de revitalización permanente*. La auditoría constituyente es, de hecho, la que se realiza para recopilar las creencias y valores existentes en un momento determinado de la empresa, con el propósito de plantear un proceso de revitalización o reformulación estratégica y definir la cultura idónea para un escenario futuro. La auditoría de seguimiento es la que corresponde más específicamente al mantenimiento de valores culturales.

Básicamente, las auditorías de valores pretenden asegurar la coherencia entre los datos relativos a la filosofía de la empresa –planteados en el discurso directivo– y la información respecto de las realizaciones prácticas del mismo. Buena parte del discurso directivo es tácito; es decir, se infiere únicamente a partir de las conductas que derivan de él, y los datos correspondientes se obtienen a partir de su análisis.

Al examinar y describir el estado actual del proceso de cambio cultural, es necesario evaluar la cultura mediante una auditoría. La intención de este tipo de investigación es asegurarse de que la cultura de la organización se adapte a las características que se desea imprimirle en función de su misión.

Una auditoría cultural es el análisis y evaluación de valores, creencias, normas, conductas y otros aspectos relacionados. Su finalidad consiste en detectar los desajustes e impulsar el cambio cultural, así como mostrar qué tan bien funcionan las reglas formales e informales de la organización.

La auditoría de la cultura puede realizarse mediante la formulación de preguntas que pretenden averiguar lo que piensan y sienten sus miembros sobre la organización y respecto del desempeño de sus roles en ella; también buscarán determinar cómo se dan las interacciones, cómo se relacionan los grupos y equipos, si existe confianza, solidaridad o competencia entre sus integrantes, etcétera.

Las auditorías culturales abarcan tanto la organización formal como la informal, y las preguntas que sería recomendable formular son las siguientes:

**Dimensión burocrática**

- ¿Qué papel juegan las normas?
- ¿Qué es más importante, lo que se hace o cómo se hace?
- ¿Qué papel representa la división del trabajo y la organización formal?
- ¿Existe un sistema de supervisión?
- ¿Hay un manual organizacional que prevea la mayoría de las situaciones?

[15] García, S. y Dolan, S., *La dirección por valores*, McGraw-Hill/IESE, Madrid, 1997, p. 291.

**Dimensión racionalista**

- ¿Cómo se estructura la cadena medios-fines?
- ¿Qué importancia se da a los procesos? ¿Su diseño está vinculado con su contribución a agregar valor a clientes internos y externos?

**Dimensión desarrollista**

- ¿Qué papel juegan en la cultura organizacional conceptos tales como satisfacción total del cliente o calidad total?
- ¿Existen equipos de mejora de la calidad?

**Dimensión adaptativa**

- ¿La organización se reajusta ante los cambios del contexto?

**Dimensión de aprendizaje**

- ¿La organización valora los conocimientos de sus miembros?
- ¿Desarrolla sus competencias?
- ¿Capacita a sus miembros para migrar de las competencias actuales a las requeridas por los procesos, o las deseadas por los planes estratégicos o las normas de calidad?

**Dimensión interactiva**

- ¿La organización facilita y entrena a sus miembros para el trabajo en equipo?
- ¿Permite la participación de los empleados?
- ¿Descentraliza el poder y la toma de decisiones?

**Dimensión creativa**

- ¿La organización transparenta la información?
- ¿Permite a sus integrantes formular propuestas y canalizar ideas?
- ¿Desarrolla la creatividad y fomenta la innovación entre sus miembros?

**Dimensión estratégica**

- ¿La organización busca desarrollar una visión y misión compartidas?
- ¿Otorga participación a sus miembros y equipos en la elaboración del plan estratégico, en su instrumentación y en la operación de metas e indicadores de resultados?

## DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La evaluación de la cultura organizacional debe hacerse a través del análisis de lo visible: el clima y el comportamiento. Para ello se utilizan métodos cualitativos y cuantitativos, y se realizan análisis comparativos con base en la información recabada. Entre los aspectos a examinar destacan los indicadores y las manifestaciones culturales que comentamos ya en una sección previa de este mismo capítulo.

- El clima organizacional, incluyendo las expectativas personales (el contrato psicológico, los sistemas de remuneraciones, recompensas e incentivos, el desarrollo de carrera y competencias); las perspectivas grupales; las relaciones de autoridad y los estilos de liderazgo (autoritario, paternalista y participativo); las características de la función puesto-tarea, y los métodos de resolución de conflictos.
- Los valores organizacionales: los códigos de moral y ética presentes en la organización; los valores organizacionales relevantes; los perfiles socioculturales de sus integrantes; los valores presentes en el plan estratégico, y la ideología que prima en la empresa.
- Las presunciones básicas: compromiso-no compromiso; certeza-incertidumbre; ritualismo, burocratismo, creatividad, innovación, aprendizaje, importancia del estatus y el nivel socioeconómico; la distancia jerárquica; el individualismo o cultura

de trabajo en equipo; la atención a las relaciones interpersonales, y el cuidado del ambiente de trabajo.
- Las normas que pautan las conductas en la organización, y las prácticas sindicales que pudieran estar asociadas con ella.
- Las interacciones entre los miembros de la organización, entre la dirigencia y los empleados, y entre éstos y los clientes externos e internos.
- Los símbolos: ritos, rituales y ceremonias, los símbolos y lemas, los mitos e historias.
- Las subculturas dentro de la organización: contestatarias, ideológicas, o minoritarias.
- El entorno físico en donde se desarrollan las actividades: estructura, estímulos, objetos simbólicos.

## Métodos para diagnosticar la cultura organizacional

Uno de los métodos posibles consiste en desarrollar un taller de análisis y reconstrucción valorativa de un sector de realidad en el que los actores involucrados confrontan sus diferentes perspectivas y representaciones sobre una situación o una tarea crítica. Para ello se deberá:

1. Identificar las normas y valores que se ponen en juego con el propósito de hacer frente a la situación o tarea crítica.
2. Analizar la pertinencia de las normas y valores actuales en función de enfrentar la situación o tarea.
3. Visualizar las pautas culturales requeridas para hacer frente con éxito a la situación o tarea planteada.
4. Identificar las brechas *(gaps)* que hay entre las normas necesarias y las existentes.
5. Decidir las acciones que deben implementarse para reducir esas brechas.

# INTERVENCIÓN EN LAS ORGANIZACIONES PARA FOMENTAR EL CAMBIO CULTURAL

## Análisis cultural

Una vez que se ha establecido el propósito de inducir un cambio en la cultura organizacional, Schein sugiere considerar la posibilidad de reunir a grupos de gerentes y/o empleados con el objetivo de discutir el concepto de la cultura y empezar a identificar algunas de las hipótesis que tienen al respecto.

Luego, con base en su propia experiencia como consultor, el autor comenta: "Una vez que se ha reunido un grupo así, doy una breve conferencia sobre la distinción entre artefactos,[16] valores adoptados e hipótesis fundamentales, seguida de una invitación al grupo para que todos empiecen a buscar ideas sobre lo que consideran que son los artefactos de su organización. Si hay personal de recién ingreso en la organización, a menudo pueden formar un buen grupo para empezar con él.

"A medida que se identifican varios artefactos –como arquitectura, disposición de las oficinas, forma de vestir, requisitos previos y símbolos de posición, etc.–, los anoto en rotafolios y cubro las paredes con ellos. Más o menos en una hora, los participantes en el grupo empiezan a ver algunos de los valores que hay detrás de los artefactos y estos valores también se anotan para una observación común. A medida que avanza este proceso, la persona ajena al grupo debe empezar a presionar en algunas de las hipótesis fundamentales, indicando áreas de consistencia y áreas de inconsistencia. En ocasiones, la mejor forma

[16] Schein denomina con este nombre los valores o normas que identifican la organización ante los nuevos integrantes. En sus propios términos, los *artefactos* son cosas que "uno ve, escucha y siente cuando se encuentra con un grupo nuevo que tiene una cultura desconocida para uno".

de obtener una hipótesis fundamental es observar en dónde no están alineados los valores adoptados con los artefactos observados. En este punto, la persona ajena al grupo también puede ofrecer hipótesis para estimular más los esfuerzos del grupo en la identificación de hipótesis y ayudarlo a que las clasifique si tienen cabida en conjuntos o si forman un patrón".

El siguiente paso en la intervención suele consistir en hacer que los participantes se reúnan en grupos más reducidos, y asignarles la tarea de seguir identificando las hipótesis para después clasificarlas en dos categorías: 1) las hipótesis culturales que nos ayudarán a alcanzar nuestras metas; y 2) las hipótesis culturales que serán un obstáculo para que lo logremos. Este autodiagnóstico se reporta después a la totalidad del grupo, y se analiza con la ayuda del consultor externo a fin de determinar cuáles pasos sería apropiado implementar.

En esta discusión es muy importante que los consultores (cuya misión es proporcionar el marco de referencia conceptual del análisis y dirigir el proceso) ayuden al grupo a enfocarse en las partes útiles de la cultura, y a reconocer cuáles serán las consecuencias de cambiar aquellas que consideran inútiles. Todo esto sólo tiene sentido en el contexto de ciertas metas estratégicas o tácticas que el grupo trata de alcanzar. Si el análisis cultural se hace sólo por hacerlo, en el mejor de los casos resultará tedioso, y en el peor, peligroso.

## LOS CAMBIOS CULTURALES

Suelen darse en un proceso de cuatro fases:

1. **Disfuncionalidad cultural.** Se produce cuando el sistema de convicciones, creencias y presunciones básicas de la organización ya no le son útiles para operar. Este desfase se manifiesta en pérdidas, conflictos, decisiones erráticas y estrategias inciertas. Cuando esto ocurre la organización debe cambiar sus valores culturales.
2. **Crisis y cuestionamiento del sistema cultural vigente.** En esta circunstancia se cuestiona el sistema de convicciones, creencias y presunciones básicas de la organización. La unidad de concepción se rompe y, por lo tanto, también se ve afectada la unidad de acción. Esto genera conflicto, tirantez, disgregación en la organización, y ruptura del paradigma cultural vigente.
3. **Búsqueda del nuevo paradigma o modelo cultural.** Desechados los antiguos sistemas de convicciones, creencias y presunciones básicas de la organización, ésta suele atravesar un estado de anomia donde conviven elementos del paradigma cuestionado, pero en gran medida todavía interiorizado, y los nuevos valores propuestos pero aún no asumidos de manera plena por todos los miembros de la organización.
4. **Institucionalización.** Paulatinamente los miembros de la organización van interiorizando mediante sus interacciones los nuevos sistemas de convicciones, creencias y presunciones básicas. Se instauran así los nuevos valores, mismos que terminarán por institucionalizarse en la medida en que sean capaces de dar respuesta a los desafíos que se le presentan a la organización.

**Pasos y consideraciones clave respecto de la cultura organizacional**
***La gestión de la cultura organizacional***

⇒ Es una tarea indelegable de la alta dirección.
⇒ Requiere, al mismo tiempo, poder y experiencia.
⇒ Es una función en la que tienen que intervenir un líder y un facilitador del cambio.
⇒ Debe empezar con una evaluación del mapa cultural de la organización, producto de un diagnóstico detallado.
⇒ Exige elecciones estratégicas basadas en cuestionamientos como los siguientes:

- *¿Hay correspondencia entre la cultura actual y la estrategia?*
- *En caso negativo, ¿puede adaptarse la estrategia?*
- *En caso negativo, ¿qué cambio de cultura es necesario?*
- *¿Es factible ese cambio?*
- *¿Se cuenta con la gente adecuada para llevarlo a cabo?*
- *¿Cuáles serán los costos en términos monetarios y de inversión de tiempo de la dirección?*
- *¿Los beneficios previstos son superiores a estos costos?*
- *¿Cuál sería una estimación realista del tiempo necesario para implementar el cambio?*
- *En caso de duda, ¿es mejor cambiar la estrategia?*
- *¿Las diferentes subculturas pueden requerir planteamientos distintos?*

⇒ Demanda la creación de una red de agentes del cambio en la organización, conformada por personas clave de todos los niveles. Respecto del tema de la gente, es recomendable tomar en cuenta que:

- *Si las personas clave comienzan el cambio cultural, otras las seguirán.*
- *Será necesario determinar si se puede eludir a quienes oponen resistencia.*

⇒ Exige el diseño de los cambios estructurales necesarios:

- *Abrir o cerrar departamentos.*
- *Fusionar o fragmentar departamentos o tareas.*
- *Trasladar a individuos o grupos.*
- *Determinar la adecuación entre tareas y habilidades.*

⇒ Requiere el diseño de los cambios de procesos necesarios:

- *Eliminar o establecer controles.*
- *Automatizar o desautomatizar.*
- Establecer o interrumpir las conexiones de comunicación (¿reemplazar el control de entradas por el de salidas?).

⇒ Demanda la revisión de las políticas de personal:

- *Reconsiderar los criterios de contratación.*
- *Reconsiderar los criterios de promoción.*
- *Dilucidar si la dirección de personal está a la altura de su nueva tarea.*
- *Elaborar una rotación de puestos apropiada.*
- *Formar sólo a personas motivadas.*
- *Continuar observando la evolución de la cultura organizacional.*

⇒ Exige:

- *Perseverancia, atención continuada.*
- *Repetición periódica del diagnóstico cultural.*

Fuente: adaptado de Hofstede, G., *Culturas y organizaciones. El software mental*, op. cit.

## CONTRIBUCIONES Y RIESGOS DEL ENFOQUE CULTURAL

### Contribuciones

1. Favorece el manejo de la coherencia; facilita que las cosas lleguen a hacerse.
2. Mejora la toma de decisiones.
3. Hace que la organización dependa menos de los formalismos.
4. Posibilita una adecuada descentralización, diferenciando e integrando la organización.
5. Facilita el empoderamiento.
6. Centra la atención en el significado simbólico, e incluso mágico, de muchos de los aspectos más racionales de la vida de la organización.[17] Numerosas estructuras organizacionales y prácticas encarnan modelos de significado subjetivo, que son cruciales para el entendimiento de cómo funciona la organización día a día.
7. Muestra que la organización descansa en sistemas de significados y esquemas interpretativos compartidos que se crean y recrean.
8. La cultura ayuda a interpretar la naturaleza y el significado de las relaciones organización-entorno. La percepción y las decisiones interpretativas son tributarias de la cultura organizacional. El conocimiento y las relaciones con el entorno son extensiones de la cultura, ya que llegamos a conocer y comprender nuestro entorno a través de sistemas de creencias que guían nuestras interpretaciones y acciones. Nuestro conocimiento de la realidad es cultural.
9. El cambio organizacional no puede entenderse fuera de un contexto cultural. Todo cambio organizacional implica un cambio cultural.
10. La dirección por valores[18] sólo es posible a partir de la comprensión del fenómeno cultural en las organizaciones.

### Riesgos

1. Se le culpa de vaguedad conceptual. El peligro de este enfoque radica en que puede desalentar un cambio necesario. Al poner énfasis en la tradición y el consenso, además de caracterizar el cambio como algo muy complejo y difícil, puede estimular una especie de estancamiento.
2. Se afirma que querer modelar la cultura en función de los objetivos estratégicos de la organización puede llevar a un deseo de manipular individuos y grupos, violando normas éticas y derechos y libertades individuales (especialmente en los enfoques de organización total o en organizaciones patológicas-mafias, fundamentalistas, etcétera).
3. Puede desarrollarse un maniqueísmo entre culturas buenas y malas, lo cual conspira contra la pluralidad cultural y de valores y, en última instancia, contra las libertades individuales y los derechos del hombre en sociedad.
4. Nuestra comprensión de la cultura es por lo general mucho más fragmentada y superficial que la realidad. Esto es un punto importante, ya que muchos teóricos de la administración ven la cultura como una entidad con atributos claramente definidos como un conjunto de variables distintas (creencias, normas y rituales) que conforman un todo cultural. Tal visión es de manera indebida mecanicista, y da origen a la idea de que la cultura puede ser manipulable e instrumentalizada. Es esta clara actitud mecanicista la que fundamenta muchas perspectivas invocadas por los administradores de la cultura. Sin embargo, desde dentro, la cultura es más holográfica que mecanicista.[19]

[17] Morgan, G., *Imágenes de la organización*, Alfaomega Grupo Editor, México, 1999.

[18] García, S. y Dolan, S., *La dirección por valores*, op. cit.

[19] Morgan, op. cit.

5. La cultura puede ser una forma de dominación muy sutil, pues los valores y modos de pensamiento son susceptibles de influencia y manipulación. La persona obra de determinada manera pues fue "convencida", y no obligada a ello; es dependiente, pero no de otro individuo, sino de un patrón cultural en que la organización, el grupo o la sociedad la han socializado.
6. Puede desalentar un cambio necesario. Al hacer énfasis en la tradición y el consenso, además de caracterizar al cambio como algo muy complejo y difícil, este enfoque puede estimular una defensa de lo establecido, y proporcionar a los directivos un vocabulario para justificar el *status quo*.
7. Otra limitación del enfoque cultural como sistema explicativo es que iguala la ventaja estratégica con la originalidad de la organización. Es bueno ser diferente si la circunstancia diferenciadora lo justifica.

## RESUMEN

Hablando en términos generales, la cultura está compuesta por las interpretaciones que un grupo o comunidad hace del mundo que lo rodea, y por las actividades y artefactos que las reflejan. Estas interpretaciones se comparten de manera colectiva como resultado de un proceso social. Según Hofstede,[20] los sistemas sociales existen porque el comportamiento humano no es azaroso: las personas disponen de un programa mental estable en el tiempo, que conduce a adoptar similares comportamientos ante similares situaciones.

Para Edgar Schein,[21] reconocido investigador de desarrollo organizacional, la cultura "es un modelo de presunciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas".

La cultura, en este sentido, es un producto de aprendizaje que se obtiene de la experiencia grupal y, por consiguiente, se da sólo ahí donde existen grupos y equipos definibles y poseedores de una historia significativa.

La cultura organizacional consta de varios niveles, a saber:

**Nivel 1: Producciones.** El nivel más visible de la cultura organizacional son sus producciones y creaciones, y se percibe en su entorno físico y social.
**Nivel 2: Valores.** Todo aprendizaje cultural refleja en última instancia los valores propios del individuo, su idea de lo que "debe" ser, a diferencia de lo que es.
**Nivel 3: Presunciones subyacentes básicas.** Son las presunciones implícitas que en realidad orientan la conducta y enseñan a los miembros del grupo cómo percibir, pensar y sentir las cosas.

La cultura organizacional no puede verse de manera directa. Para conocerla debemos fijarnos en una serie de indicadores y manifestaciones que caracterizan el sistema de presunciones básicas de la organización. Los indicadores de la cultura organizacional están conformados por las siguientes manifestaciones, entre otras:

1. Clima organizacional.
2. Valores organizacionales.
3. Presunciones básicas.
4. Normas.
5. Interacciones.
6. Símbolos.
7. Subculturas dentro de la organización.
8. Entorno físico.
9. Cultura material.

[20] Hofstede, G., *Culturas y organizaciones: el software mental,* op. cit.

[21] Schein, E. H., *La cultura empresarial y el liderazgo*, op. cit.

Las culturas organizacionales surgen y cambian a medida que la organización va modificándose. De acuerdo con Schein, la formación de la cultura pasa por las fases siguientes:

a) La cultura organizacional configurada por los fundadores.
b) La cultura organizacional que emerge de los pequeños grupos.
c) La cultura organizacional implantada y transmitida por los líderes.

Por su parte, Fombrum señala la necesidad de comprender la interacción existente entre los niveles social y sectorial de la cultura, y las características de la organización.

Levy y Wilensky opinan que la cultura es resultado de cuatro factores principales: los valores y las creencias de la alta dirección; la historia de la empresa y las lecciones que ésta ha generado; los factores críticos de éxito en el negocio; la estructura organizacional.

Para el sociólogo Harold Garfinkel, la naturaleza de una cultura se encuentra en las costumbres y normas sociales de la organización. Si uno se adhiere a las reglas de comportamiento correspondientes, tendrá éxito en la construcción de una apropiada realidad social.

Las personas que interactúan a través de la comunicación también generan cultura organizacional. Sus relatos y expresiones, simples, formales, informales, normativas, orientadas al entendimiento, demostrativas y expansivas o estratégicas, van generando una cultura organizacional común para todos los integrantes y componentes de la empresa.

El cambio cultural suele condicionar las demás modificaciones organizacionales debido, por una parte, a la presencia de factores resistentes propios del modelo cultural que no quiere desaparecer, y por otra porque funciona impulsor de cambios propios del nuevo modelo cultural.

La cultura organizacional debe cambiar cuando la organización está en crisis, tiene un pobre funcionamiento o no cumple con la misión asignada; cuando se produce un cambio en el entorno o la empresa actúa en un medio turbulento y altamente competitivo; cuando las empresas crecen mucho y rápido, arriesgándose a la burocratización y la pérdida de identidad; cuando existen conflictos entre distintas subculturas que conviven en la organización; cuando se carece de un plan estratégico, de una misión y de una visión compartidas. Para propiciar el cambio es necesario: comprender lo que pasa; construir una visión compartida; diseñar las acciones necesarias para el cambio.

El *sentido* que la cultura le da a la organización está constituido por la transmisión de identidad y pertenencia, y por la construcción colectiva de creencias y valores en los que sustenta sus interacciones, estructuras, procesos, políticas, estrategias y relaciones con el medio.

En un mundo globalizado, plagado de fusiones y absorciones, empresas transnacionales y multinacionales con directorios y gerencias multiculturales, y trabajo virtual exento de fronteras físicas, resulta imprescindible el conocimiento de las culturas locales de las sociedades en donde se opera. No contar con él equivale a exponerse al fracaso.

Una auditoría cultural es el análisis y evaluación de valores, creencias, normas, conductas y otros aspectos relacionados. Su finalidad consiste en detectar los desajustes e impulsar el cambio cultural, así como mostrar qué tan bien funcionan las reglas formales e informales de la organización.

La evaluación de la cultura organizacional debe hacerse a través del análisis de lo visible: el clima y el comportamiento. Para ello se utilizan métodos cualitativos y cuantitativos, y se realizan análisis comparativos con base en la información recabada.

Los cambios culturales suelen darse en un proceso de cuatro fases:

- Disfuncionalidad cultural.
- Crisis y cuestionamiento del sistema cultural vigente.
- Búsqueda del nuevo paradigma o modelo cultural.
- Institucionalización.

# PREGUNTAS DE REPASO

1. ¿Qué es la cultura organizacional?
2. ¿Qué definiciones dan de ella los distintos autores que se mencionaron en el capítulo? ¿Cómo la interpreta Hofstede?
3. ¿Qué es la cultura para Schein?
4. ¿Cuáles son las manifestaciones visibles y las manifestaciones no visibles de la cultura?
5. ¿Cuáles son los niveles de cultura para Schein?
6. ¿Qué son las presunciones básicas?
7. ¿Cuáles son los indicadores y las manifestaciones culturales? Caracterice cada uno de ellos.
8. ¿Qué son los valores culturales relevantes?
9. ¿Cuáles son las etapas de formación de la cultura según Schein?
10. ¿Cuáles son las etapas de formación de la cultura según Fombrun?
11. ¿Cuáles son las etapas de formación de la cultura según Levy y Wilensky?
12. ¿Cuáles son las etapas de formación de la cultura según Garfinkel?
13. ¿Cuáles son las fases de formación de la cultura?
14. ¿Cuáles son las principales manifestaciones culturales y su dimensión organizacional?
15. ¿Cuáles son los vínculos entre cultura y estrategia organizacional?
16. ¿Cuál es la relación entre cultura y comunicación en las organizaciones?
17. ¿Por qué es tan difícil el cambio cultural?
18. ¿Cuándo se debe cambiar una cultura?
19. ¿Qué señala Hofstede respecto del cambio cultural?
20. ¿Cómo se puede encarar un proceso de cambio en la cultura de una organización?
21. ¿Cómo perdura y se recrea, evoluciona y cambia una cultura organizacional?
22. ¿Qué es el choque de culturas y cuando se produce?
23. ¿Cuál es el impacto de la cultura sobre la organización?
24. ¿Cuáles son los beneficios e inconvenientes de una cultura fuerte?
25. ¿Cuál es el papel de la cultura en el control social de las organizaciones?
26. ¿Cuál es la relación entre la cultura de la sociedad y la de las organizaciones?
27. ¿Qué es la auditoría de la cultura?
28. ¿Qué intervenciones se pueden realizar en materia de cultura organizacional?
29. ¿Cuáles son las contribuciones y los riesgos del enfoque cultural?

# CASO PRÁCTICO

*Por Rogelio Martínez Hinojosa*

Hace unos días me invitaron a dar una conferencia sobre competitividad. Deseaba poder apoyarme en un ejemplo real y alcanzable, sin tener que hablar de lo que están haciendo en Estados Unidos grandes compañías como 3M, General Motors, IBM, etc. Con esta idea en mente y sin saber con exactitud cómo presentar algo significativo, me fui a lustrar los zapatos en una plaza popular de la ciudad en donde vivo. Mientras observaba a la gente que paseaba, me pregunté cuál sería la diferencia entre un lustrabotas competitivo y otro que no lo fuera.

No tuve que esperar mucho para obtener una respuesta, pues pude observar que frente a un lustrabotas había una fila de cuatro personas esperando turno, mientras los otros estaban con su silla vacía. Seguramente aquel sujeto ofrecía un servicio diferente, que le daba un valor agregado a su función o representaba una diferencia competitiva respecto de sus compañeros de oficio. Para averiguar cuál era su secreto, de inmediato me acerqué para que lustrara mis zapatos; mientras esperaba mi turno tuve la oportunidad de observar lo siguiente.

El lustrabotas tenía su cajón de herramientas muy bien arreglado y limpio; además había puesto unas tablitas sobre un bote como base para colocar sus latas de grasa, de manera que con un solo vistazo podía saber cuál de ellas seleccionar, en lugar de hacerlo por ensayo y error. Por otro lado, portaba una gorra que le daba una imagen de orden y limpieza, y una mascarilla con la que evitaba aspirar de manera directa las emanaciones de las sustancias necesarias para su labor.

Pude apreciar también que el lustrabotas tenía periódicos disponibles para que sus clientes los leyeran mientras los atendía, y ¡claro!, sus propios zapatos estaban perfectamente aseados. Todas estas observaciones ocurrieron antes de siquiera poder hablar con él, pero me parecieron suficientes para entender cuál era la diferencia de su servicio y por qué a la gente le gustaba que aquel bolero lustrara sus zapatos.

Una vez que llegó mi turno comencé a hacerle preguntas para averiguar más acerca de la filosofía laboral de aquel individuo. El lustrabotas me comentó que había trabajado por más de veinte años en una empresa de la localidad, hasta que un día le diagnosticaron una enfermedad cardiaca, le prohibieron hacer esfuerzos físicos y le anunciaron una muerte inminente. El pobre hombre renunció a su empleo y entró en una fuerte depresión mientras esperaba el final de sus días.

Sin embargo, con el apoyo de su esposa y de sus hijos se levantó de la cama y se fue a meditar un poco, escogiendo la misma plaza en donde estábamos para tal propósito. Ya sentado en una de las bancas se puso a reflexionar sobre qué había aprendido a lo largo de su vida, qué le gustaría hacer en lo sucesivo si tuviera oportunidad, y cosas por el estilo. A partir de su reflexión creó un escenario, le dio vida, y visualizó lo que quería hacer en diferentes dimensiones. Cuando estaba en ese proceso se percató de la gran belleza de la plaza, y pensó en lo bonito que sería trabajar ahí. Fue así como generó una serie de opciones para trabajar en la plaza.

Observó que durante cierto tiempo habían transitado por ahí más de cien personas, y pensó que si fuera capaz de vender algo a por lo menos el 20 por ciento de ellas, tendría buenas oportunidades de sobrevivir económicamente. Después analizó sus alternativas y concluyó que lustrar zapatos podía ser una buena actividad, ya que no requería una gran inversión y, además, le permitiría estar en contacto con esa plaza que tanto le había cautivado, interactuar con la gente y aprender de ella.

El problema al que se enfrentaba ahora que ya había tomado su decisión era cómo comunicarla a su familia, por las implicancias que el mero vocablo "lustrabotas" tiene en la sociedad. Así que llevó a cabo una reunión familiar y les comentó sus planes, enfatizando que no sería un lustrabotas cualquiera, sino uno que dignificaría el oficio. Era consciente de que por lo general ese trabajo estaba reservado a personas lisiadas o a quienes ya no tienen otra alternativa de vida, pero él sería diferente. Claro que obtuvo el apoyo de su familia; incluso su esposa se ofreció para ayudarlo a lustrar en el turno de la tarde.

El lustrabotas tuvo muy claro desde un principio el concepto de calidad total que, en su caso, iba más allá del aseo del calzado. De ahí surgió su idea de contar con periódicos para los clientes.

Otra de mis preguntas fue a qué hora empezaba a trabajar; su respuesta fue "En teoría a las siete de la

mañana". Yo sonreí, pensando que finalmente se acercaba el momento de perder el encanto, e insistí: "Y en realidad, ¿a qué hora empieza a trabajar?" El hombre me contestó que alrededor de las seis y cuarto de la mañana. Curioso le cuestioné qué hacía durante los cuarenta y cinco minutos de diferencia, y él respondió que en ese tiempo se preparaba para trabajar.

"No entiendo", le dije.

"Sí", explicó, "me preparo física y mentalmente para iniciar cada día: primero caminando por este precioso lugar, después leyendo el periódico para poder tener tema de conversación con mis clientes, y por último preparando mis materiales de trabajo, de forma que todo esté en orden y a tiempo para iniciar bien el día".

No pude evitar sentirme emocionado al ver que aquel hombre daba un sentido tan especial a su trabajo, y comparar su caso con el de los empleados que anhelan terminar cuanto antes su turno de labor en cualquier fábrica. Mientras todas estas ideas pasaban por mi mente, mi nuevo amigo me interrumpió para aclarar que él no era un lustrabotas cualquiera, y que no atendía a cualquier persona. Su especialidad era lustrar el calzado de profesionales, ejecutivos y estudiantes de educación superior. "Y no sólo porque de ellos aprendo mucho", concretó, "sino porque ya tengo una clientela muy establecida".

Me comentó también que el año anterior su hijo se había recibido como técnico y buscó trabajo en las industrias locales, pero sin mucha suerte, así que él le ofreció trabajar a su lado, como lustrabotas, en la inteligencia de quien define la calidad del producto es el cliente, y no quien da el servicio. Le explicó asimismo que el propósito no era sólo lustrar bien, sino asegurarse de que el cliente volviera a solicitar el servicio una y otra vez, aun cuando tuviera que esperar un poco mientras se atendía a alguien más. Ahora su hijo también se ha incorporado al oficio, en sustitución de su madre.

Le pregunté cuáles eran sus planes futuros, y sin pensarlo ni un momento, como quien tiene perfectamente claro qué hará de su vida porque ha reflexionado mucho al respecto, me dijo: "Pienso trabajar unos diez años más para juntar un poco de dinero y poder tomarme unas vacaciones con mi esposa, ya que en veintiocho años de casados nunca hemos podido vacacionar. Espero también dedicar mi tiempo al arte, a aprender otro oficio o a nadar. Por último", agregó, "espero tener tiempo libre para dedicarlo a cualquiera de mis hijos o hijas, si me necesitan".

Cuando mis zapatos estaban casi limpios y relucientes, le mencioné al lustrabotas que daría una conferencia y cuál sería el tema de la misma. Tras un breve silencio, comentó: "Si pudiera estar en la reunión les diría a los participantes que para ser competitivo se requieren dos condiciones: trabajar en algo que en realidad te apasione, algo en lo que de veras estés comprometido para evitar ser un mediocre, y que ese trabajo sea remunerativo para la familia. Yo, por ejemplo, podría dedicarme a hacer versos, pero si nadie está dispuesto a pagar por ellos, por mucho que me apasione mi actividad tendría que pensar en la posibilidad de hacer otra cosa, porque la familia es lo primero".

Antes de despedirme de aquel personaje ejemplar, le pregunté si había algo adicional que quisiera comentar. El lustrabotas me contestó que sí: "Si usted ha sido capaz de aprender algo de mí y piensa ponerme de ejemplo en una conferencia, me gustaría invitarlo a mi casa para que se lo cuente a mi señora madre. Ya es una mujer mayor, pero me daría mucho gusto que supiera que, a pesar de ser lustrabotas, mi trabajo es tan profesional que los demás pueden aprender algo valioso de él".

Ésta no es una novela, sino un caso real. El personaje en cuestión es el señor Roberto Silva Herrera, de profesión lustrabotas, con cincuenta años de edad y seis hijos; los dos varones cuentan con estudios en sistemas, una de las hijas es secretaria, la siguiente es maestra, la tercera licenciada en psicología, y la última estudiante de física nuclear.

Espero que la lectura de este caso mueva en usted, lector, tantas emociones y sentimientos como los que movió en mí. Deseo haber tenido un mínimo de habilidad para poder compartir tan grata y rica experiencia.

## AUTOEVALUACIÓN

1. Identifique los valores del lustrabotas.
2. ¿De que forma estos valores van conformando la cultura de su pequeña empresa familiar?
3. Caracterice el papel de los valores y de la cultura de la empresa familiar en la estrategia del negocio.

# BIBLIOGRAFÍA


- Ader, J. J., *Organizaciones*, 3a. edición, Paidós, 1993.
- Etkin, Jorge, *La doble moral en las organizaciones*, McGraw-Hill, 1993.
- Felcman, Isidoro, "Marco conceptual y referencial para el análisis de la cultura organizacional de la administración pública argentina". Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas, Instituto de investigaciones administrativas. Año I. Vol. 1, núm. 1. Primer semestre de 2001.
- García, Salvador y Dolan, Simón, *La dirección por valores*, McGraw-Hill Interamericana España, 1997.
- Hodge, B. J., Gales, L. M. y W.P. Anthony, *Teoría de la organización*, 5a. edición, Prentice-Hall, 1998.
- Hofstede, Geert, *Culturas y organizaciones. El software mental*, Alianza Editorial, 1999.
- Lessem, Ronnie, *Gestión de la cultura corporativa*, Díaz de Santos, 1992.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. y Lampel, J., *Safari a la estrategia*, Granica, 1999.
- Morgan, Gareth, *Imágenes de la organización*, Alfaomega, 1991.
- Regatky, Ariel, "Investigación exploratoria sobre culturas organizacionales privadas. El caso de las medianas y grandes empresas de Capital Federal y Gran Buenos Aires: comparación con las organizaciones públicas". Documento presentado al VI Congreso del CLAD. Buenos Aires, noviembre de 2001.
- Schein, Edgar H., *Organizational Culture and Leadership*, 3a. edición, Wiley, 2004.
- Schein, Edgar H., *La cultura empresarial y el liderazgo*, Prentice-Hall, 1982.
- Schein, Edgar H., *Psicología de la organización*, Prentice-Hall, 3a. edición, 1982.
- Trompenaars, F. *Riding the waves of culture*, Nicholas Brealey, 1993.

# 15

# La gestión del conocimiento, el aprendizaje y las competencias de las personas en las organizaciones

OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

Comprender el proceso de incorporación de conocimiento en las organizaciones.

Conocer el proceso de gestión del conocimiento.

Desarrollar los mecanismos de aprendizaje de las organizaciones.

Visualizar el modelo de gestión de competencias de las personas en las organizaciones como una forma de potenciar la gestión del conocimiento en las mismas.

Diagnosticar e intervenir en procesos organizacionales que involucren la gestión del conocimiento.

INTRODUCCIÓN

Peter Drucker (2001) postula que en la nueva economía el conocimiento no es sólo un recurso adicional a los factores de producción tradicionales (tierra, trabajo y capital), sino el único recurso que hace que la nueva sociedad sea única en su clase.

Por su parte, Alvin Toffler (1999) considera que el conocimiento es el nuevo sustituto de los demás recursos.

Drucker y Quinn (2000) sostienen que el poder económico y de producción de una compañía se basa más en sus capacidades intelectuales que en sus activos. Además señalan que la mayor parte del valor de los productos y los servicios depende de la forma en que se desarrollan los elementos intangibles que se basan en el conocimiento, como el *know-how* tecnológico, la comprensión del cliente, la innovación y la creatividad. Además, sostienen que el futuro pertenecerá a las personas que posean conocimiento.

Para Prahalad y Hamel (2000) las raíces de la ventaja competitiva están en esas habilidades ocultas detrás del producto, que por el solo hecho de no ser visibles son difíciles de copiar. Estas competencias son consecuencia del conocimiento y del aprendizaje colectivo de la organización.

El potencial innovador de las empresas, que estaba en las áreas de investigación y desarrollo en las empresas de la primera y segunda revolución industrial, en la nueva economía se encuentra en la totalidad de la organización.

El descubrimiento de que el conocimiento es el nuevo recurso para aumentar la competitividad, no ayuda mucho a entender cómo se crea e incorpora el conocimiento a las organizaciones, pero deja en claro la importancia de su gestión en los negocios actuales.

Atendiendo a esa importancia, en el presente capítulo abordaremos la temática de cómo incorporan conocimiento las organizaciones, analizando el proceso correspondiente hasta visualizar cómo innovan y examinar el rol de las tecnologías centrales y las de gestión en el desarrollo organizacional.

Hablaremos también de la generación del conocimiento y de cómo se difunde en la organización, abordando en particular el modelo de conversión de conocimiento de Nonaka y Takeuchi, y la interacción de conocimiento tácito y explícito.

Después veremos las condiciones para la creación de conocimiento organizacional y el rol del equipo en la innovación y el aprendizaje organizacional y, por último, hablaremos de la gestión de las competencias de las personas en las organizaciones como forma de valorar sus conocimientos y habilidades.

## LA GENERACIÓN DE CONOCIMIENTO Y SU INCORPORACIÓN A LAS ORGANIZACIONES

### Investigación y desarrollo (IyD)

El conocimiento se genera y modifica mediante la investigación científica (básica y aplicada), la investigación tecnológica, y el desarrollo y uso del *learning by doing* (ingeniería de planta) o conocimiento experiencial.

La investigación científica y tecnológica se clasifica en:

- **Básica, pura o fundamental.** Está destinada a desarrollar nuevo conocimiento genérico *sin* un objetivo práctico determinado. Por ejemplo, la epistemología (teoría del conocimiento), nuevas fórmulas matemáticas, nuevas teorías sistémicas, etcétera.
- **Básica orientada.** Su propósito es desarrollar nuevo conocimiento con un fin práctico determinado. Por ejemplo, nuevas fórmulas matemáticas para cálculos actuariales, nuevos conceptos para comprender la comunicación organizacional, nuevas teorías sistémicas para conceptuar la relación organización-entorno.
- **Aplicada.** Desarrolla nuevo conocimiento potencialmente aplicable a la solución de un problema específico. Por ejemplo, una nueva fórmula para calcular el riesgo de un siniestro o de una inversión, investigación epistemológica sobre la comunicación empresarial, etcétera.

- **Desarrollo tecnológico.** Es el proceso mediante el cual un nuevo conocimiento potencialmente aplicable es puesto en condiciones para ser incorporado a la producción de un bien o servicio. Por ejemplo, el estudio de la aplicabilidad de nuevos materiales al desarrollo de discos rígidos de PC, la utilización de la biogenética para el tratamiento y prevención de enfermedades, etcétera.
- **Innovación.** Es el proceso mediante el cual un nuevo conocimiento utilizable es incorporado *por primera vez* a una unidad organizacional,[1] por ejemplo, la primera vez que la planeación estratégica fue incorporada por una organización, la primera ocasión que se implementó la administración por objetivos (APO) o la calidad total.
- **Adaptación.** Es el proceso mediante el cual una unidad organizacional transforma un conocimiento utilizado en un nuevo conocimiento utilizable. Se habla de adaptación porque al conocimiento en cuestión se le realizan modificaciones mayores y generalizables, mediante una labor de análisis y recreación[2] tendientes a la adecuación de la tecnología al contexto. Es la modificación de una solución tecnológica existente con el objeto de hacerla más eficiente bajo determinadas condiciones socioeconómicas y técnicas.

## Formas de incorporación de la tecnología en las organizaciones

Las diversas formas de incorporar tecnología en las organizaciones están determinadas por la procedencia de las mismas, es decir, si se trata de conocimientos de libre disponibilidad, de desarrollos propios, o de tecnologías adquiridas de terceros (por compra u otros medios). La tecnología es un bien que –como cualquier otro– circula en el mercado, se desarrolla, se produce, se compra y vende; pero también tiene la particularidad de que su posesión otorga un poder como el que no producen otros bienes.

En cualquier caso, la tecnología se introduce en las organizaciones a través de:

1. **Procesos.** Si se trata de tecnología medular centrada a ellos. Por ejemplo, una organización del sector químico sólo podrá fabricar un antibiótico si compra o desarrolla el proceso para producirlo. Por otro lado, si además de dominar el proceso éste le pertenece –porque lo desarrolló o porque adquirió la patente– será capaz de explotarlo y vender a otros el conocimiento relativo a cómo hacer el producto.
2. **Productos.** Si se trata de tecnología medular centrada en el producto. En este caso, lo importante no es el proceso, sino el producto resultante del mismo. Si la organización no cuenta con el conocimiento para fabricarlo, tendría que desarrollarlo o adquirirlo (por ejemplo, desmontando el producto y copiando sus componentes). La industria de la moda es un típico desarrollo centrado en el producto: lo que se vende es el diseño o el producto terminado.
3. **Equipos.** Es la tecnología centrada en los equipos o bienes de capital, es decir, cuando los otros conocimientos tecnológicos son secundarios en relación con el que está incorporado a las máquinas (lo cual ocurre, por ejemplo, en la industria textil y en la de fabricación de plásticos). La propia máquina lleva incorporada la tecnología del proceso y/o del producto.
4. **Materias primas.** El ejemplo típico en este caso sería la industria farmacéutica, que importa las sustancias activas –cuya fórmula desconoce–, y sólo completa el proceso de fabricación y de embalaje de los medicamentos.
5. **Personal.** Es la tecnología centrada en los recursos humanos. Se utiliza en sectores donde la mayor parte de los conocimientos está incorporada en las personas: las ciencias sociales, la educación, la arquitectura, el trabajo de ingenieros y espe-

[1] Suárez, F. y Felcman, I., *Tecnología y organización*, El Coloquio, 1977.

[2] Ídem.

cialistas en el diseño de plantas, instalaciones y equipos que deben adaptarse a las condiciones del local donde van a operar, etcétera.

a. **Desincorporada onerosa.** Circula como manuales (*blue prints*), instructivos, cursos de proveedores.
b. **Desincorporada libre.** Conocimiento que brindan los colegios, los textos, internet, etcétera.

Un recurso que se utiliza cada vez más es la constitución y consulta de sistemas de información capaces de captar tecnología "libre", es decir, tecnología que está a disposición de cualquier persona o institución que quiera aprovecharla. Entran en esta categoría los conocimientos contenidos en libros, manuales y revistas técnicas, internet, patentes vencidas, resultados de investigaciones básicas y los de algunas investigaciones aplicadas.

Aunque al parecer no pertenecen a nadie, la adquisición de esas tecnologías libres no es fácil; requiere el trabajo de un equipo de ingenieros, tecnólogos y documentalistas que estén debidamente informados sobre las tecnologías libres disponibles, a fin de escoger la más adecuada y adaptarla a las condiciones locales y nacionales, a las necesidades de un mercado o una organización, o para aplicarla al desarrollo de un producto.

El concepto de adquisición de tecnología comprende el conjunto de modalidades y procesos por los cuales se incorpora una determinada tecnología a una empresa o institución.

Al celebrar un contrato de compra se incluyen cláusulas que determinan los derechos de uso de la tecnología por un plazo fijo o indefinido, o el derecho de dominio aun al expirar el periodo contractual.

De acuerdo con el nivel del potencial científico-tecnológico, pueden considerarse diferentes formas de adquisición de tecnología:

1. Entrada de filiales de empresas extranjeras que mantienen una autonomía completa, siguiendo disposiciones económicas, financieras y tecnológicas dictadas por la matriz, con sede en el exterior.
2. Contratos de administración y/o de operación de instalaciones industriales, que entregan esas funciones a una empresa extranjera y reducen el papel de los propietarios a la fiscalización. Este procedimiento se adopta en condiciones de escasez de recursos humanos calificados de origen local o nacional.
3. Creación de una empresa mixta (*equity joint venture*), en la cual el socio extranjero se encarga de proveer la tecnología, mientras que al nacional le corresponde la parte administrativa y de producción.
4. Contratos de licencia en que se establecen las condiciones según las cuales el cedente transfiere al concesionario, temporal o permanentemente, derechos de uso o de dominio sobre marcas, conocimientos, patentes, procedimientos confidenciales, etc., en las etapas de diseño, construcción, montaje, operación, control de calidad, asistencia técnica o entrenamiento de recursos humanos.
5. Contratos de asistencia técnica que estipulan las condiciones para el uso de servicios de especialistas en las diferentes tareas de análisis del proyecto, diseño, construcción, montaje y/u operación de las instalaciones. No incluyen permisos de marcas y patentes. Esos contratos de asistencia técnica son preferibles a los de licencia, porque:
   a. El concesionario puede obtener los servicios tecnológicos a un costo más bajo, ya que la asistencia técnica se contrata y remunera por días/hombres; en cambio, las licencias se pagan con regalías sobre el número de unidades fabricadas o vendidas.
   b. Es más fácil transferir la tecnología por medio de la asistencia técnica que por el uso de marcas y patentes.
   c. Las restricciones al uso de la tecnología adquirida son menores cuando ésta se transfiere por medio de la asistencia técnica, que cuando se transfieren derechos sobre la propiedad industrial.
6. Contratos de entrenamiento de técnicos y administradores, que pueden celebrarse con empresas nacionales, transnacionales, firmas de consultoría, productores de equipos, centros de investigación y desarrollo y universidades.

7. Contratos de construcción de tipo "llave en mano", que se celebran cuando se dispone de poca capacidad técnica propia, o cuando hay urgencia por iniciar las operaciones de manufactura, o cuando la tecnología está muy difundida, es asequible y barata en el mercado o por el contrario, en el otro extremo, cuando existe un único proveedor y protegido por una patente. En este tipo de contratos, el proveedor se hace cargo de todo y debe entregar la planta en funcionamiento con las debidas garantías por contrato. Toda innovación derivada de su uso en la planta será propiedad del proveedor. Éste puede imponer cláusulas de captación o reserva de mercados. El precio de la tecnología central determina el de los componentes periféricos.
8. Contratos de construcción con apertura de paquete tecnológico. El comprador se hace cargo de ensamblar los distintos componentes tecnológicos del proyecto, asume la dirección ejecutiva del mismo –ingeniería de proyecto–, y también se responsabiliza de los consiguientes riesgos (digamos, por algo que no ensamble o no funcione bien). Se recomienda, en la medida de lo posible, una apertura del "paquete" y la participación de técnicos, mano de obra y firmas locales en las obras. En caso de que el contratista sea también propietario de la tecnología, el acuerdo "llave en mano" constituye la forma extrema de un contrato de licencia. Si el contratista no es propietario de la tecnología incorporada al proyecto, su función será la de un intermediario, que reúne diferentes tecnologías y las "empaqueta". Correspondería entonces al cliente, de acuerdo con su capacidad y sus conocimientos desagregar o abrir el "paquete". Por lo general al efectuarse la compra el cedente entrega la tecnología –y las instrucciones correspondientes– en las instalaciones del concesionario y, eventualmente, le otorga también un financiamiento que permite el rescate de la deuda con los resultados de la producción basada en la tecnología adquirida. La compra de equipo y de productos intermedios se determina, por un lado, a través del conocimiento de las opciones técnicas existentes, y por otro, a partir de las condiciones del mercado y de la política económica, financiera y cambiaria. Otra distinción importante, con implicaciones profundas para la política tecnológica (sobre todo en lo que se refiere a la apertura del "paquete"), es la que se hace entre tecnología periférica y medular. La primera se refiere al conjunto de conocimientos que no son específicos de un producto o proceso, pero que son necesarios para la utilización de la tecnología medular en el proceso de producción (entendida como el conjunto de conocimientos específicos e indispensables de un proyecto, producto o proceso). La tecnología periférica se relaciona, por lo tanto, con los servicios de ingeniería general comunes a varios proyectos; sistemas de transportes de materias primas; almacenamiento, envasado y técnicas de ingeniería industrial, incluyendo la operación y administración de producción. Los países de industrialización "tardía" están en condiciones de producir casi toda la tecnología periférica que necesitan. Comprar el "paquete" tecnológico sin abrirlo significa no sólo pagar un precio demasiado caro por la tecnología adquirida en comparación con su probable costo en el país, sino el debilitamiento de las relaciones interindustriales ("hacia adelante" y "hacia atrás") del parque industrial o del *cluster*, y el consiguiente debilitamiento del sistema científico-tecnológico y de su integración con el sector productivo. Para la empresa compradora de tecnología, la distinción es fundamental porque permite, a través de la diferenciación entre tecnología medular y periférica, calcular de manera exacta el precio cobrado por esta última, comparándolo con los precios de similares nacionales y, así, orientarse hacia la adquisición de la tecnología periférica de empresas nacionales. En este caso, el precio de la tecnología central no determina el de los componentes periféricos, el comprador puede optar por los mejores componentes y precios. Los avances que logre en la integración de tecnología serán de su propiedad y le permitirán avanzar en el mercado tecnológico.
9. Otra forma de adquisición está representada por la copia o imitación de tecnología, práctica adoptada con éxito en el pasado por muchos países en desarrollo, sin embargo hoy en día está muy sancionada por los acuerdos internacionales sobre comercio (la OMC, el GATT) y patentes. Su utilización exige la existencia de

técnicos y mano de obra calificados, los cuales adaptan la tecnología a las necesidades o condiciones locales (dimensiones del mercado).

10. Se alcanza una etapa más avanzada de adquisición de tecnología cuando las empresas buscan celebrar contratos con laboratorios o centros de investigación y desarrollo en universidades o institutos autónomos para crear tecnología.
11. Otro mecanismo posible es el que implementa Japón, que adquiere ciencia básica y aplicada desarrollada en Occidente –en particular en Estados Unidos–, y produce a partir de ella desarrollos tecnológicos e innovaciones de productos que compiten con eficacia en el mercado internacional.
12. Por último, la forma más autónoma de adquirir tecnología es la creación y operación de centros o departamentos de investigación y desarrollo propios, en empresas, universidades u otras organizaciones autónomas, solas o integradas en una red o sistema de ciencia y tecnología con apoyo del Estado, donde se triangulen sistemas científicos, empresas y contratos estatales.
13. Adaptación de tecnología mediante trabajos de desarrollo experimental tendientes a la adecuación de la tecnología adquirida a las necesidades y recursos del entorno adoptivo. La adaptación se realiza en función de la dotación de materias primas, de los precios de los factores relativos, de los gustos y preferencias de los consumidores, etcétera.
14. Desarrollos experimentales e invenciones a partir de la combinación de conocimientos científicos y empíricos que pueden dar lugar a innovación tanto de un conocimiento científico como de un conocimiento no científico.

Una condición fundamental para la incorporación real de la tecnología adquirida es la existencia en la empresa o institución compradora, de una capacidad científico-tecnológica que permita aprender, incorporar y asimilar los principios básicos de los conocimientos adquiridos y de sus aplicaciones en el proceso productivo.

La mayor parte de los conocimientos técnicos transmitidos de país a país se realiza a través de canales comerciales que establecen flujos de conocimientos con base en contratos entre los proveedores y los consumidores. Este comercio de tecnología comprende tanto la transmisión de conocimientos propiamente dicha (el *know-how*), como de los servicios necesarios para su aplicación en el proceso productivo (consultoría, ingeniería, etc.), formando muchas veces un "paquete tecnológico". Este flujo de conocimientos tiene un peso significativo sobre la balanza comercial y de pagos. Es por ello, y por razones de competitividad y de generación de empleos, que en una economía globalizada se compite con conocimiento.

## Tecnologías centrales y tecnologías de gestión de las organizaciones

Debe establecerse la diferencia entre las *tecnologías centrales* –por lo general llamadas *duras*–, que son las que permiten la transformación de insumos en productos, y las *tecnologías de gestión* –usualmente denominadas *blandas*–, que se fundamentan en el conocimiento de las necesidades del mercado y coordinan la producción y distribución de bienes o servicios, gestionan el personal, manejan las finanzas de la organización, desarrollan la informática, los procesos administrativos y el soft necesario.

Según Suárez y Felcman,[3] las tecnologías de gestión se refieren al conocimiento utilizable o utilizado que transforma –mediante sucesivas elaboraciones– algunos símbolos en otros, con el propósito de desarrollar los procesos básicos de la actividad administrativa en las organizaciones.

Así como existe una normatividad que regula la interacción entre diseño y producción en las tecnologías de productos y procesos, también hay una normatividad administrativa que establece los modos de hacer las cosas en ese campo. De igual manera, la gestión de la tecnología, del conocimiento y de la innovación en las organizaciones forma parte de lo que genéricamente se denominan tecnologías de gestión.

[3] Suárez, F. y Felcman, I., *Tecnología y organización*, El Coloquio, España, 1975.

Entonces, la innovación puede ser en materia de tecnologías centrales (en cuyo caso estará relacionada con el producto o servicio) o de gestión (relacionada con el mercado o la administración). Si carece de las tecnologías de gestión, la empresa podría ser incapaz de explotar una innovación aun cuando tuviera las capacidades tecnológicas.

Por otro lado, existen tecnologías centrales que son de gestión. Por ejemplo, la mediadora en un banco, o la de un actuario en una compañía de seguros.

La innovación puede ser absoluta si vuelve no competitivos los productos existentes mediante un avance en la frontera tecnológica (uso del telégrafo-uso de la máquina de escribir) y parcial si mantiene competitivos los productos ya existentes entre sí (por ejemplo, la coexistencia del teléfono fijo, el celular e internet).

## Las tecnologías de la información y la comunicación (TIC)

El concepto *tecnologías de la información y de la comunicación* (TIC) designa lo relativo a la unión de las computadoras y las comunicaciones que ha tenido lugar desde el advenimiento de internet y, sobre todo, hace referencia al aspecto social inherente a su utilización.

Las nuevas tecnologías de la información y la comunicación son las herramientas informáticas que procesan, almacenan, sintetizan, recuperan y presentan información representada de la más variada forma. Incluye, además, el conjunto de soportes y canales para el tratamiento y acceso a la información, la computación, internet, las páginas web, los *blogs*, la multimedia, la telefonía celular, la telefonía IP, etcétera.

## El ciclo tecnológico y la discontinuidad tecnológica

El ciclo tecnológico comienza con la irrupción de una tecnología nueva, en forma lenta si es incremental, o extensiva o más acentuada si es fundamental o revolucionaria. La tecnología alcanza su punto más alto en la etapa de mayor difusión –cuando se convierte en dominante–, y comienza a declinar con rapidez si es sustituida por otra innovación revolucionaria o fundamental, o poco a poco si lo es por una incremental o extensiva que le permite seguir ocupando nichos de mercado. El ciclo tecnológico suele dar lugar también a ciclos de producto, aunque no necesariamente éstos deben coincidir (de hecho es posible que en determinados mercados perduren por más tiempo los productos con ciclo tecnológico vencido). Estos ciclos están caracterizados por el surgimiento de un patrón dominante y un posterior alejamiento acompañado por la sustitución de los productos.

Todo ciclo tecnológico nace con la aceptación de un nuevo producto, cuyo desarrollo provoca a su vez toda una cadena de innovaciones. En este sentido, el secreto para triunfar a través de la innovación estriba en comprender la dinámica de los ciclos tecnológicos y las corrientes innovadoras, además de contar con la capacidad de moldear esas corrientes a través del cambio organizacional revolucionario.

"Una empresa que fabrica un producto exitoso a la larga tendrá que deshacerse de él. Aunque esto parezca contradictorio, la realidad es que si la empresa no reemplaza su producto, otra empresa lo hará en su lugar. Muchas empresas compiten de manera permanente moldeando estas corrientes de innovación, mejorando sus propias creaciones o reemplazándolas. Sólo así tienen posibilidad de ganar nuevos mercados para la tecnología existente, o introducir nuevos productos que, devorándose a los productos en boga, crean nuevos mercados y reglas competitivas."[4]

O'Reilly y Tushman señalan que "un ciclo tecnológico se desencadena (primera fase) a partir de una discontinuidad tecnológica, a su vez generada por un avance científico impredecible. El esquema de innovación gradual se ve interrumpido por esta discontinuidad tecnológica, dando comienzo a un periodo de fermentación (segunda fase del ciclo) en donde compiten distintas variables tecnológicas. Este periodo llega a su fin cuando emerge un diseño dominante (tercera fase). Después, en la cuarta fase, se pasa de una mayor variedad de productos a un mayor proceso de innovación, mejorando el diseño dominante (o estándar). La quinta fase se caracteriza por el reemplazo del producto, que dispara un nuevo ciclo de cambios tecnológicos, con su posterior selección y cambio incremental.

[4] O'Reilly III, C. A. y Tushman, M. L., *Winning through innovation*, Harvard Business Press, Estados Unidos, 1997.

Los periodos de fermento se asocian con la innovación discontinua de productos; el diseño dominante se asocia con el proceso fundamental de innovación, y los periodos de cambio incremental se asocian a su vez con innovación incremental. Las grandes innovaciones, los productos que generan nuevos hábitos de consumo, los grandes saltos tecnológicos se asocian a innovaciones revolucionarias.

## La innovación en las organizaciones

Aun cuando hemos venido haciendo hincapié en la importancia de la innovación, en las consideraciones previas no se ha hecho mención acerca de la organización innovadora, ni de las condiciones y el clima organizacional y social que permiten lograr dichas innovaciones. Analicemos a continuación esos aspectos fundamentales.

Peter Drucker[5] enumera las siguientes áreas potenciales de innovación dentro de una empresa u organización:

- **Acontecimientos inesperados:** generan nuevos problemas pero también oportunidades y desafíos.
- **Incongruencias:** entre expectativas y resultados, entre conocimientos disponibles e innovaciones.
- **Necesidades del proceso:** llevan a aplicar novedosas soluciones tecnológicas.
- **Cambios en los sectores y en el mercado:** exigen nuevas formas de atención (por ejemplo, el surgimiento de internet y los cambios que éste ocasionó en el servicio postal).

Drucker añade a lo anterior otras tres fuentes que se sitúan afuera de la organización, en su entorno social, intelectual y cultural:

- **Cambios demográficos:** emigración, inmigración, aumento o disminución de la tasa de natalidad.
- **Cambios de percepción:** un cambio de percepción no altera los hechos, pero si el modo de interpretarlos.
- **Nuevos conocimientos:** científicos, tecnológicos, sociales, de administración. Su gestación requiere mucho esfuerzo e inversión, pero sus resultados son sólidos y duraderos para quien los desarrolla, ya que están protegidos por patentes.

Toda innovación –entendida como la forma de poner las nuevas ideas en práctica, hacer cosas nuevas o antiguas con nuevos métodos que hagan más eficiente la operación– comienza con la detección de un problema, un desafío, o una oportunidad que puedan resolverse mediante la incorporación y aplicación de conocimiento a la organización. Ese conocimiento será relevante en la medida en que haga aportaciones a las dimensiones antes mencionadas; no es un conocimiento genérico, sino incorporable al proceso productivo mediante el aprendizaje organizacional.

## La resolución de problemas

La tecnología puede conceptualizarse como un proceso de resolución de problemas organizacionales en dos dimensiones:

1. La medida en que la resolución de los problemas en cuestión requiere una búsqueda de nuevos conocimientos.
2. La variedad y complejidad de los problemas tratados, que requiere una búsqueda de soluciones específicas.

Tomando como base estas dimensiones podrían definirse distintos tipos de estrategias de innovación tecnológica en las organizaciones:

[5] Drucker, P., "La disciplina de la innovación", en *Creatividad e innovación*, de Harvard Business Review, Deusto, España, 2000. (Los ejemplos y acotaciones son propios).

| | Escasa variedad de problemas | Gran variedad de problemas |
|---|---|---|
| Búsqueda mínima de nuevos **conocimientos**. | Mejora, prueba y error, adaptación. | Ingeniería de planta, de procesos o de productos. |
| Búsqueda intensa de nuevos **conocimientos**. | Resolución de problemas, mejora continua, aprendizaje organizacional. | Creación e innovación. |

## La innovación

Si complementamos el esquema anterior con los modelos de Henderson y Clark y Albernathy-Clark[6] tenemos la siguiente tipología de innovación, la cual se basa en el tipo y la variedad de los problemas que la cadena de valores agregados genera en cada organización:[7]

| Tipo de problema | Variedad de problemas | |
|---|---|---|
| | Baja. | Alta. |
| No estructurado. | Fundamental. | Revolucionaria. |
| Estructurado. | Incremental. | Extensiva. |

## Tipos de innovación

1. **Incremental.** Mantiene competitivos los productos existentes, y se basa en capacidades organizacionales existentes. En general son cambios localizados, menores (modelo paso a paso) y suponen pocas modificaciones en las relaciones entre individuos, grupos, equipos y cultura organizacional (por ejemplo, la introducción de telefonía celular, internet por cable-modem o banda ancha).
2. **Fundamental.**[8] Vuelve no competitivos los productos existentes. Las capacidades organizacionales requeridas para implementarla son muy diferentes a las existentes. Presenta problemas diferentes, pero parecidos entre sí, y la solución de uno sirve de base para la resolución de los demás (por ejemplo, la introducción en las instituciones bancarias de nuevas arquitecturas informáticas que permiten operar la relación con el cliente sin importar el medio de contacto: internet, cajero automático, sucursal, o cualquier otro que se diseñe en el futuro).
3. **Extensiva.** Ocurre cuando la innovación mantiene competitivos los productos existentes y supone un incremento de la variedad de problemas. Requiere la introducción de una variedad de conocimientos nuevos que afectan a la totalidad de la organización. En el modelo de Utterback y Alberthany[9] es lo que se denomina *fase fluida* de la incorporación de una tecnología a la organización, donde hay una gran cantidad de incertidumbres tecnológicas y de mercado. La tecnología no está del todo probada, es experimental, y está dirigida a ciertos nichos de mercado en

[6] Afuah, A., *La dinámica de la innovación organizacional*, Oxford University Press, España, 1999.

[7] Henderson, C., "Architectural innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms", en *Administrative Science Quaterly*, 35-1, marzo, 1990.

[8] Henderson, Clark y Albernathy la califican como *radical.*

[9] Alberthany, W. J. y Utterback, J. M., "Patterns of innovation in technology", en *Technology Review*, vol. 80, núm. 7, 1978, pp. 40-47.

una primera fase de transición, donde se aprende tanto de sus posibilidades de desarrollo y aplicación como de las necesidades del cliente, hasta que logra tornarse específica y con un diseño dominante (por ejemplo, los nuevos cocteles de medicamentos para tratar el sida).

4. **Revolucionaria.** Para Tushman y Rosenkopf comienza con una discontinuidad tecnológica que puede intensificar o destruir la competencia. Las discontinuidades tecnológicas son "aquellas raras e impredecibles innovaciones" que hacen avanzar una frontera tecnológica pertinente por un orden de magnitud, y que implican sobre todo el desarrollo y la satisfacción de una nueva necesidad mediante un nuevo producto o el rediseño de un producto o proceso existentes, brindando una ventaja decisiva en costo, desempeño o calidad en comparación con productos anteriores (por ejemplo, la introducción de la PC o internet; el paso del modelo burocrático al gerencial en la administración pública). Genera una mayor variedad de problemas y precisa mayores necesidades de coordinación. Resuelve problemas no estructurados. La amplia variedad de conocimientos requeridos para resolver la gran cantidad de problemas se combina con el desarrollo de nuevas formas de organización para su aplicación.

La clave para la innovación no siempre está en crear ideas nuevas; muchas veces se trata de deshacerse de las viejas.

En una empresa súbitamente exitosa, el éxito a corto plazo puede degenerar en un rotundo fracaso a largo plazo. La clave para un éxito duradero radica en trabajar con los cuatro tipos de innovación al mismo tiempo, o por lo menos con tres de ellos: el incremental, el fundamental y el revolucionario. Mientras los dos primeros aseguran el éxito a corto plazo, el último permite que la innovación se afiance en el largo plazo y crezca de manera exponencial.

## Alcance y profundidad de los cambios tecnológicos

No todos los cambios son iguales, y es necesario entender el proceso involucrado para desarrollar las técnicas de intervención más apropiadas a cada caso. Los cambios en el contexto; la generación de nuevos conocimientos, tecnologías o materiales; las modificaciones culturales, sociales, económicas; los cambios en la demanda o en la competencia, generan la necesidad de cambio tecnológico e innovación en las organizaciones. Así, en general, los tipos de cambio son:

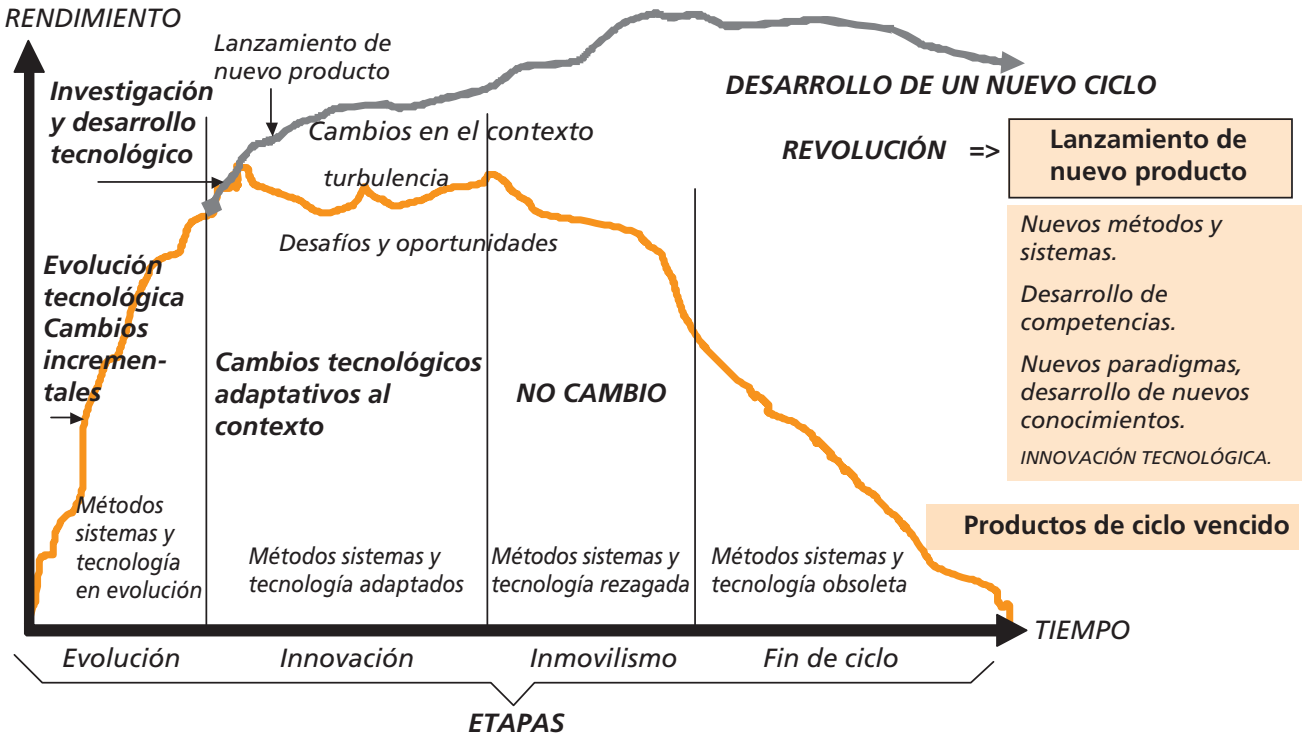
a) **Adaptativos.** Por ejemplo, cambios de las exigencias en las relaciones de la organización con su entorno (proveedores, clientes, etcétera).

b) **Evolutivos**
   - Cambios parciales: estrategia gradualista; mejora continua.
   - Cambios parciales en los procesos y sistemas.
   - Cambios en las estructuras y en los diseños organizacionales.
   - Cambios en la gestión del personal (de gestión tradicional a gestión por competencias); introducción de nuevas formas de aprendizaje en la organización.
   - Cambios en la gestión de los recursos tecnológicos y de la innovación.

c) **Revolucionarios**
   - Cambio total, integral; cambio de paradigma del conocimiento.
   - Cambios totales en las tecnologías y procesos; reingeniería de las organizaciones.
   - Innovación.

d) **No cambio.** No cambiar también es una acción posible de la organización, pero la lleva necesariamente a cumplir su ciclo y desaparecer, o a permanecer en un nicho de productos con ciclo tecnológico vencido.

*Ciclo de producto y cambio tecnológico en las organizaciones*




## Organizaciones innovadoras bifrontes

Las *organizaciones innovadoras bifrontes* (o de dos frentes) combinan el lanzamiento de nuevos productos con otros asentados en el mercado. La rentabilidad de estos últimos permite acceder al financiamiento para el proceso de innovación y lanzamiento de los nuevos.

Un producto lanzado al mercado se va mejorando, se le hacen adaptaciones, cambios menores, mejoras de diseño, cambios *adaptativos* y *evolutivos*. La adaptación, la mejora continua, la gestión de la calidad, la resolución de problemas, el *learning by doing* (aprendizaje práctico), la ingeniería de planta, el diseño, el *packaging*, el desarrollo de normas ISO, son algunas de las técnicas utilizadas en esta etapa en materia de gestión tecnológica.

Como el lanzamiento de nuevos productos lleva su tiempo y varía según el sector (por ejemplo, diez años para el desarrollo de una nueva droga y la elaboración de un nuevo producto farmacéutico, o cinco para el lanzamiento de un nuevo automóvil), cuando estamos en presencia de un producto de ciclo maduro o casi maduro y tal vez en el tope de sus ventas, debemos pensar en el que lo sustituya. A veces incluso se lo hace obsoleto a propósito –como pasa en la moda o la informática– para mantener altas la demanda y la tasa de ganancia.

En el gráfico anterior se presenta este proceso, de manera que sea posible visualizar las condiciones de lanzamiento de nuevos productos si no se quiere caer en ciclos vencidos.

Esto es lo que diferencia a los innovadores con estrategias revolucionarias, de los seguidores y de quienes trabajan en nichos de productos de ciclo vencido. En el primer caso se trata de innovadores y desarrolladores que vinculan los conocimientos científicos con los tecnológicos, y realizan investigación y desarrollo. En el segundo estamos hablando de seguidores-adaptadores, que efectúan mejoras y adaptaciones menores. También hay quienes se conforman con pequeños nichos residuales del mercado.

## La generación y difusión de conocimientos en la organización

La *generación de ideas* se refiere al desarrollo de nuevos conocimientos, productos, procesos, estrategias comerciales, métodos organizativos más eficientes, modos de producción

que permitan reducir costos o aumentar la calidad, nuevas relaciones con proveedores y clientes, en fin, todo aquello que signifique un valor agregado, un impacto en el mercado, una ventaja competitiva.

La *difusión* y la *interiorización* de tales ideas implican compartirlas y generalizarlas en toda la organización y su dominio (proveedores y distribuidores incluidos). Las ideas deben difundirse de manera horizontal entre equipos, y verticalmente entre los distintos niveles de la organización: compartidas a lo largo de toda la cadena de valor (proveedor-empresa-cliente) garantizan la productividad, y difundidas de manera vertical generan el compromiso de la organización con ellas, convirtiéndose en un objetivo estratégico.

## El modelo de Nonaka y Takeuchi[10]

Nonaka y Takeuchi establecen así la diferencia entre el conocimiento *tácito* y el *explícito*:

- El *conocimiento tácito* es personal y de contexto específico; en consecuencia, resulta difícil de formalizar y comunicar a otros. Consiste en conocimientos prácticos subjetivos, discernimientos e intuiciones que desarrolla una persona por estar inmersa en una actividad durante largo tiempo.
- El *conocimiento explícito* o formal es fácil de transmitir entre individuos y equipos mediante el lenguaje formal y sistemático (reglas, fórmulas, especificaciones).

Además, los autores sugieren a los gerentes occidentales que olviden el conocimiento explícito y el viejo estilo de aprendizaje, y empiecen a concentrarse en el discernimiento, la subjetividad, la intuición y las "corazonadas", es decir, en el conocimiento implícito. Como hemos señalado, a diferencia del explícito éste es personal, específico para el contexto, difícil de formalizar y comunicar. De allí que la función de los mandos medios sea crucial, al ser quienes sintetizan el conocimiento tácito –que les llega tanto de la línea de contacto con los clientes como de los *senior managers*–, lo convierten en explícito y lo incorporan a nuevos productos y tecnologías.

Los mecanismos para lograr lo anterior son cuatro:

1. El conocimiento tácito compartido en la *socialización* inicial se convierte en explícito a través del análisis, la metáfora y otros usos del lenguaje.
2. En la etapa de *externalización* es posible transferirlo y combinarlo.
3. La *internalización* lleva ese conocimiento explícito nuevamente a su fase tácita.
4. El proceso culmina con la creación de conocimiento exponencial.

La teoría de la creación del conocimiento organizacional, según Nonaka y Takeuchi, integran dos dimensiones:

- La primera es donde se da la conversión entre conocimiento tácito y explícito.
- En la segunda el conocimiento creado por los individuos se transforma en conocimiento grupal y organizacional. Esta dimensión da alcance organizacional al conocimiento creado por los individuos, y lo solidifica como parte de la red de conocimiento de la empresa.

## Conversión de conocimiento: interacción de conocimiento tácito y explícito

Para Nonaka y Takeuchi[11] el conocimiento tácito y el explícito no son entidades separadas, sino complementarias. Entre ellos hay una interacción y *un intercambio, cuyo escenario son las actividades creativas de los seres* humanos. En este modelo dinámico el conocimiento se desarrolla y expande cualitativa y cuantitativamente a través de la interacción

[10] Nonaka, I. y Takeuchi, H., *La organización creadora de conocimiento*, Oxford University Press, México, 1999.

[11] *Ibídem*.

social de los saberes tácitos y explícitos en un proceso social entre individuos, denominado *conversión de conocimiento*. De acuerdo con Nonaka y Takeuchi, la transformación es interactiva y en espiral.

Las cuatro formas de conversión de conocimiento que estos autores identifican son las que se explican a continuación.

## Socialización: de tácito a tácito

La socialización es un proceso que consiste en compartir experiencias y crear conocimiento tácito, como los modelos mentales y las habilidades técnicas. La clave para obtener conocimiento tácito es la experiencia. A menudo una simple transferencia de información tendrá poco sentido si es abstraída de las emociones asociadas y de los contextos específicos en los que las experiencias compartidas se encuentran.

## Exteriorización: de tácito a explícito

La exteriorización es el proceso a través del cual el conocimiento tácito se enuncia de manera explícita adoptando la forma de metáforas, analogías, conceptos, hipótesis o modelos. De hecho, de las cuatro formas de conversión de conocimiento, ésta es fundamental, porque crea conceptos explícitos nuevos a partir del conocimiento tácito. Cuando intentamos conceptuar una imagen casi siempre expresamos su esencia usando el idioma; sin embargo, muchas veces las expresiones resultan inadecuadas, inconsistentes e insuficientes. Las discrepancias y "huecos" entre las imágenes y las expresiones promueven la reflexión y la interacción entre individuos. Así, el uso de una metáfora o una analogía atractivas resulta muy efectivo para propiciar un compromiso directo con el proceso creativo.

La metáfora es una forma de percibir o entender de manera intuitiva una cosa simbolizándola con otra, y constituye un mecanismo de comunicación que puede servir para reconciliar discrepancias de significado.

Las contradicciones inherentes a las metáforas son minimizadas mediante el uso de analogías, expresiones idiomáticas que reducen lo desconocido haciendo énfasis en la comunidad de su significado entre dos cosas distintas. La asociación a través de la analogía se centra en las similitudes estructurales/funcionales entre dos cosas y, por ende, hace referencia implícita a sus diferencias. En otras palabras, la analogía nos ayuda a entender lo desconocido a través de lo conocido, permitiéndonos superar la brecha entre una imagen y un modelo lógico.

Una vez creados, los conceptos explícitos pueden traducirse en un modelo lógico, libre de contradicciones, para lo cual es preciso que todos los conceptos y las proposiciones se expresen usando un lenguaje sistemático y una lógica coherente.

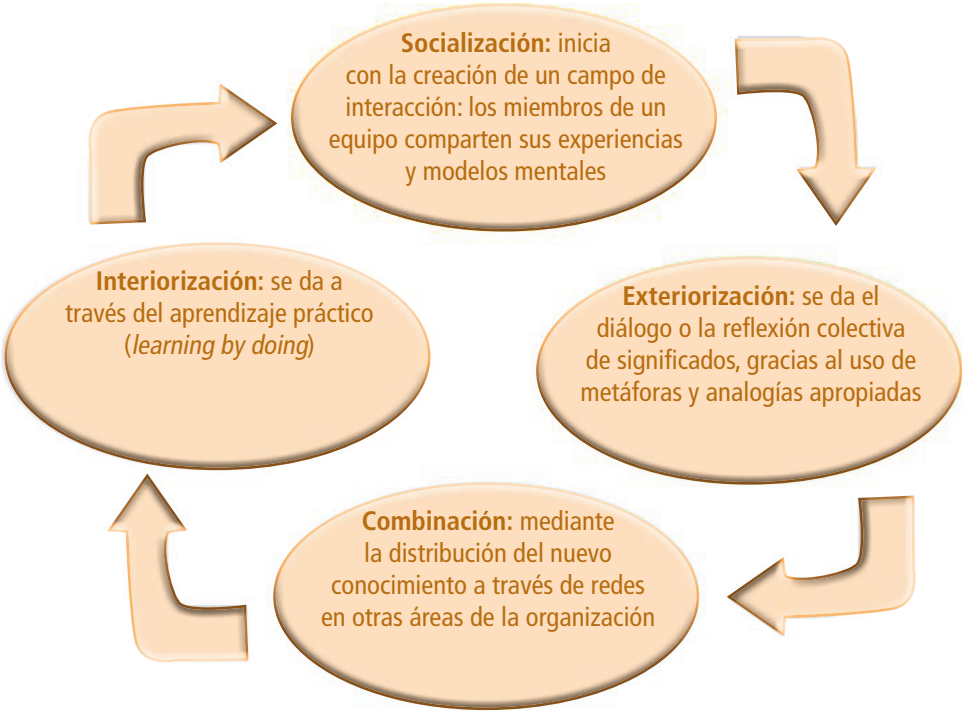
## Combinación: de explícito a explícito

La combinación es un proceso de sistematización de conceptos y cuerpos de conocimiento explícito con el que se genera un sistema de conocimiento. La reconfiguración de la información existente, que se lleva a cabo clasificando, añadiendo, combinando y recategorizando el conocimiento explícito, puede conducir a nuevo conocimiento.

## Interiorización: de explícito a tácito

La interiorización es un proceso de conversión de conocimiento explícito en conocimiento tácito, y está muy relacionada con el aprendizaje práctico. Para que se dé la creación de conocimiento organizacional es necesario que el conocimiento tácito acumulado en el plano individual se socialice con otros miembros de la organización, empezando así una nueva espiral de creación de conocimiento. Este proceso se verá favorecido también por la verbalización o diagramación del conocimiento.

Asimismo, la interiorización ocurre cuando el modelo mental es compartido por la mayoría de los miembros de la organización, lo cual da lugar a que el conocimiento tácito se vuelva parte de la cultura organizacional.




Para Nonaka y Takeuchi el contenido del conocimiento creado por cada forma de conversión es distinto: la socialización produce *conocimiento armonizado*; la exteriorización genera *conocimiento conceptual*; la combinación origina *conocimiento sistémico*, y la interiorización crea *conocimiento operacional*. Estos contenidos interactúan entre sí en la espiral de creación de conocimiento.

| | ***Conocimiento tácito*** | ***a*** | ***Conocimiento explícito*** |
|---|---|---|---|
| ***Conocimiento tácito*** | Socialización genera Conocimiento armonizado | | Exteriorización genera Conocimiento conceptual |
| ***Desde*** | | | |
| ***Conocimiento explícito*** | Interiorización genera Conocimiento operacional | | Combinación genera Conocimiento sistémico |

## El contenido del conocimiento y la espiral de conocimiento

De acuerdo con el modelo de Nonaka y Takeuchi, cuando el conocimiento tácito y el explícito interactúan surge la innovación. Una organización no puede crear conocimiento por sí misma. El conocimiento tácito de los individuos es la base de la creación de conocimiento en la organización, y es ésta la que debe movilizar el conocimiento tácito creado y acumulado en el plano individual. Ese conocimiento se amplifica de manera organizacional a través de las cuatro formas de conversión que hemos comentado, y se cristaliza en niveles

ontológicos más altos. Ésta es la llamada *espiral de conocimiento*; en ella, la escala de interacción de conocimientos tácitos e explícitos se incrementará conforme se avanza por los niveles ontológicos. En otros términos, la espiral se inicia en el nivel individual y avanza pasando por comunidades de interacción cada vez mayores.

El modelo de Nonaka y Takeuchi es una de las posibles formas de innovación, pero no la única; como hemos comentado, la organización tiene otros mecanismos para generar o incorporar conocimiento. La importancia del trabajo de estos autores radica en su descripción del proceso de conversión del conocimiento tácito en explícito, una aportación clave que todas las organizaciones –en particular las occidentales– deben tener en cuenta también al analizar la difusión, el aprendizaje y la interiorización de los nuevos saberes. En este sentido, los investigadores japoneses derivan del proceso de creación de conocimiento clásico uno más, cuyas fases examinaremos a continuación.

## Modelo de cinco fases del proceso de creación de conocimiento organizacional

### *Primera fase: compartir el conocimiento tácito*

Compartir el conocimiento tácito entre individuos con distintos antecedentes, perspectivas y motivaciones es el paso fundamental para que se dé la creación de conocimiento organizacional.

En esta fase –que corresponde a la socialización– el típico campo de interacción es el equipo autoorganizable, en el que los miembros de departamentos con distintas funciones trabajan juntos para alcanzar una meta común.

Los equipos autoorganizables facilitan la creación de conocimiento organizacional a través de la variedad de requisitos de sus miembros, quienes viven la redundancia de información y comparten su interpretación de la intención de la organización. La administración genera el caos creativo estableciendo metas demandantes, y brindando gran autonomía a los miembros del equipo.

### *Segunda fase: crear conceptos*

La interacción más intensa entre conocimiento tácito y explícito ocurre durante la segunda fase. Formado un modelo mental, el equipo autoorganizable lo enuncia a través de más diálogo continuo. El modelo se verbaliza mediante palabras y frases y, al final, se cristaliza en conceptos explícitos. En este sentido, esta fase corresponde a la exteriorización.

La autonomía ayuda a los miembros a expresar de manera libre sus pensamientos muchas veces divergentes, y la intención les sirve como una herramienta para hacer que confluya en la misma dirección. La variedad de requisitos provee distintos ángulos o perspectivas para observar un problema; por su parte, la fluctuación y el caos contribuyen a cambiar el pensamiento fundamental de los miembros del equipo, y la redundancia de información les permite entender mejor el lenguaje figurativo y lograr un modelo mental compartido.

### *Tercera fase: justificar los conceptos*

Los nuevos conceptos creados por los individuos o por el equipo deben ser justificados en algún momento del procedimiento. La justificación incluye determinar si los conceptos creados son válidos para la organización y para la sociedad. El momento más adecuado para que la organización lleve a cabo este proceso de filtrado es justo después de que los conceptos se crean, y la redundancia de información se utiliza para facilitar el proceso.

### *Cuarta fase: construir un arquetipo*

En la cuarta fase el concepto justificado se convierte en algo tangible y concreto, es decir, en un arquetipo o prototipo que se construye combinando el conocimiento explí-

cito recién creado con el conocimiento explícito ya existente. Esta fase es comparable a la combinación.

Resulta indispensable que haya una cooperación dinámica entre varios departamentos de la organización. Tanto la variedad de requisitos como la redundancia de información contribuyen a esta fase. La intención total de la organización también funciona como una herramienta para convertir los múltiples tipos de conocimiento práctico (*know-how*) y tecnologías existentes, así como para promover la cooperación interpersonal e interdepartamental.

### *Quinta fase: expandir el conocimiento*

El nuevo concepto sigue avanzando hacia un nuevo ciclo de creación de conocimiento en un nivel ontológico distinto. Este proceso interactivo y en espiral, que Nonaka y Takeuchi llaman *distribución cruzada de conocimiento*, tiene lugar en dos ámbitos:

- Intraorganizacionalmente, el conocimiento que se ha traído a la realidad o ha adquirido la forma de un arquetipo puede generar un nuevo ciclo de creación de conocimiento, expandiéndose de manera horizontal y vertical a través de la organización.
- Interorganizacionalmente, el conocimiento creado por la organización puede movilizar el conocimiento de empresas filiales, clientes, proveedores, competidores y otros elementos que se encuentran fuera de la empresa, a través de la interacción dinámica.

Para que esta fase funcione de manera efectiva es esencial que cada unidad de la organización tenga la autonomía necesaria para utilizar el conocimiento desarrollado. La fluctuación interna –por ejemplo, por rotación frecuente de personal–, la redundancia de información y la variedad de requisitos facilitan la transferencia de conocimiento.

## Condiciones para la creación de conocimiento organizacional

El papel de la organización en el proceso de creación de conocimiento consiste en proveer el contexto apropiado para facilitar las actividades grupales y la creación y acumulación de conocimiento.

### *El innovador*

El *Chief Intelligence Officer* (CIO) de la organización es un agente de cambio cuya meta es aumentar la capacidad de ésta para adaptarse a un entorno en permanente transformación. Su misión es desarrollar una visión estratégica y promover la innovación, para lo cual reexamina las premisas y la óptica del negocio desde cero, con la intención de mejorar la operación, productividad y competitividad de la organización a través del establecimiento de los parámetros estratégicos del sector en lugar de que sea la competencia quien los determine.

Entre las áreas de responsabilidad del CIO se incluyen sistemas, operaciones de computación, telecomunicaciones, automatizaciones de oficina y computación para el usuario final; entre sus objetivos está lograr que la organización utilice la informática como herramienta de desarrollo y como medio para ganar y sostener una ventaja competitiva.

Todo proyecto surge del reconocimiento de una oportunidad técnica subordinada a las señales del mercado. Cualquier innovación que pretenda alcanzar el éxito deberá responder a una necesidad del entorno socioeconómico. Para que se genere un proyecto innovador es preciso que exista un clima favorable dentro de la organización, creatividad de los participantes y fluido acceso a la información interna y externa. El centro vital e impulsor del proceso debe ser la figura del CIO,[12] pero siempre apoyándose en las fortalezas del trabajo en equipo (de ser posible de alto rendimiento).

[12] Guarda similitud con el modelo de Shumpeter.

El CIO incentiva y apoya todo tipo de innovación, convirtiéndose en el "foco psicológico" receptor de las energías, los deseos y las aspiraciones de toda la gente de la organización.

## Los equipos innovadores

Las organizaciones innovan a partir de sus equipos de trabajo, pues allí es donde se articulan los conocimientos en red mediante la interacción de sus miembros en función de sus respectivas competencias.

De igual manera, las organizaciones aprenden a través de los individuos organizados en equipos de trabajo. En el equipo es donde la organización acumula su conocimiento. Los equipos son los que generan y transmiten el conocimiento; por lo tanto, la pérdida de un equipo completo es muy grave para la organización, sobre todo si se trata de uno con conocimientos críticos (por ejemplo, sin los cuales sería imposible transformar los insumos en productos).

Por más visionario que sea, el CIO difícilmente puede implementar de manera exitosa el cambio por sí mismo. Para ello requiere equipos cohesionados e integrados por:

- *Generadores de ideas* que combinen saberes tecnológicos amplios con conocimientos de desarrollo, diseño, mercado, producción y comercialización.
- *Implementadores* que acompañen al CIO en la instrumentación de las distintas fases del proyecto, asumiendo riesgos y desarrollando componentes.
- *Sustentadores* que otorguen el apoyo político y económico a la innovación, convenciendo a accionistas e inversionistas de la necesidad de asumir riesgos. A veces este rol es desempeñado por el propio CIO de la organización.
- *Un director ejecutivo del proyecto*, encargado de ensamblar en tiempo y forma los componentes innovadores con los demás sistemas, y de tomar las decisiones para que el proyecto funcione y esté listo antes que los similares que la competencia pudiera lanzar al mercado (a veces el director ejecutivo es también el generador de ideas).
- *Ejecutores del proyecto* organizados en un equipo multidisciplinario que, bajo la dirección ejecutiva, sirva de apoyo al desarrollo formulado por los generadores, y lo acompañe hasta su instrumentación final e incorporación a la línea de producción.
- *Difusores* y *extensionistas* que permitan transformar el conocimiento tácito en explícito en la organización. En términos prácticos, este rol corresponde a los comunicadores y publicistas capaces de traducir la innovación al gran público.

## Autonomía de los equipos

Otra condición necesaria para la creación de conocimiento es la autonomía de los equipos. La autonomía aumenta las posibilidades de encontrar oportunidades inesperadas, y de que los equipos e individuos se motiven a sí mismos para crear nuevo conocimiento.

En las organizaciones creadoras de conocimiento los individuos y los equipos autónomos establecen los límites de sus tareas por sí mismos, aunque siempre teniendo como meta la expresada en la intención total de la organización. En las organizaciones de negocios el equipo autoorganizable constituye una poderosa herramienta en la generación de las circunstancias adecuadas para que los individuos actúen de manera autónoma. El equipo debe ser multifuncional, involucrando a miembros que representen las diferentes actividades de la organización.

Existen varias acciones que los CIO exitosos pueden poner en práctica para desarrollar equipos de innovación efectivos y dinámicos:

- Empoderar al equipo.
- Promover el desarrollo profesional y personal de sus miembros.
- Sintonizar la composición del equipo.

- Asegurar su cohesión.
- Crear una estrategia de anticipación a sucesos externos.
- Promover el liderazgo del equipo dentro de la organización.

## Masa crítica

A diferencia de lo que ocurre con el conocimiento individual, resulta imposible crear conocimiento organizacional si no se integra una masa crítica[13] de científicos, técnicos y profesionales altamente capacitados y entrenados en la actividad creativa, en permanente interacción con la comunidad científica para mantenerse a la vanguardia del conocimiento.

Al interior de la organización, estos científicos, técnicos y profesionales, deben relacionarse de manera creativa con:

a. *Ejecutivos de línea.* Ingenieros de conocimiento, ingenieros de planta, conversores, adaptadores, desarrolladores, difusores, extensionistas (hacia proveedores y clientes), investigadores de mercado.
b. *Implementadores de conocimiento*. Empleados de la línea frontal (con los clientes) con conocimiento tácito[14] y experiencial,[15] involucrados en el lado operativo.

## Fluctuación y caos creativo

Otra condición organizacional necesaria para fomentar la creación de conocimiento exponencial es la presencia de fluctuación y caos creativo, aspectos que estimulan la interacción de la organización y el entorno externo.

Quienes se inclinan por la teoría del caos y similares afirman que el aprendizaje se limita a enfatizar lo constante y persistente en lugar de promover lo innovador y revolucionario. Uno de los principios de la teoría del caos sostiene que conjuntos simples de relaciones deterministas pueden producir resultados que responden a un patrón y al mismo tiempo son impredecibles. Teniendo en cuenta que el enfoque administrativo tradicional hace hincapié en el control, el orden y la previsibilidad, el caos y el desorden parecieran enemigos, fuerzas destructivas que deben ser controladas; sin embargo, desde la perspectiva de autores como Nonaka o Stacey,[16] son propiedades inherentes a la organización. Las alteraciones constantes que enfrentan los gerentes encierran importantes oportunidades creativas que pueden aprovecharse para generar un aprendizaje capaz de trascender las formas de pensamiento establecidas. Así, las organizaciones deben tomarse como sistemas dinámicos en estado de permanente desequilibrio. Los gerentes deben dar la bienvenida a la inestabilidad, y buscar la crisis como un mecanismo para trascender los propios límites en una especie de "revolución permanente".

Cuando se introduce la fluctuación en una organización, sus miembros se enfrentan a una ruptura –en términos de interrupción del estado de ser habitual y cómodo– de rutinas, hábitos o marcos cognoscitivos. En tal situación, cuestionamos la validez de nuestras

[13] Masa crítica: cantidad mínima de individuos indispensable para que se produzca una reacción creativa en cadena.

[14] Según Nonaka y Takeuchi "En este grupo se incluyen a las personas de la organización de ventas, quienes interactúan con los clientes en el mercado, los trabajadores y supervisores, así como a otros que están involucrados con el lado operacional. Ellos acumulan conocimiento tácito a través de la experiencia física. Este conocimiento incrementa la habilidad de las compañías para descubrir qué están pensando los clientes y actuar en consecuencia haciendo planes para el futuro".

[15] Por operar con insumos, equipos, manuales, informática, etcétera.

[16] Stacey, R., *La gestión del caos. Estrategias empresariales dinámicas para un mundo impredecible*, Ediciones S, Barcelona, 1994.

actitudes básicas hacia el mundo y empezamos a prestar atención al diálogo como un medio de interacción social que nos permite crear nuevos conceptos. En este sentido, las fluctuaciones ambientales suelen generar una ruptura en el interior de la organización, a partir de la cual se puede crear nuevo conocimiento. Algunos describen este fenómeno como "crear conocimiento a partir del ruido" o "recuperar el orden a partir del caos".

El caos se genera naturalmente cuando la organización enfrenta una crisis. También puede producirse de manera intencional, por ejemplo, cuando los directores de una compañía quieren evocar un sentimiento de crisis entre los miembros de la organización estableciendo metas desafiantes. Este caos intencional se llama *caos creativo*, y su intención es provocar y fortalecer el compromiso subjetivo de los individuos. En la operación diaria, los miembros de la empresa no se enfrentan con situaciones así, pero los altos directivos pueden inducir la fluctuación y permitir que emerja la ambigüedad interpretativa en niveles más bajos de la organización, lo que actúa como un disparador del cambio de los parámetros fundamentales de pensamiento de los individuos, y también les ayuda a exteriorizar su conocimiento tácito.

## LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LAS ORGANIZACIONES Y SU RELACIÓN CON LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO[17]

Los procesos siempre llevan conocimientos y tecnologías incorporados; por lo tanto, la mejora en procesos suele derivar en una mejora tecnológica para la organización, y un impacto directo en su productividad.

Lo propio ocurre con la gestión de la calidad y la mejora continua: es otra forma incremental de innovación tecnológica e incorporación de conocimientos a las organizaciones, incluso de generación propia a través de métodos como el experimental, el de prueba y error, el de resolución de problemas y el de aprendizaje práctico.

Como movimiento administrativo, la gestión de la calidad surgió en Japón, luego de la segunda guerra mundial, paradójicamente de la mano del estadounidense Edward Deming. Las bases que él sentó siguen siendo válidas, aun cuando el concepto de calidad ha evolucionado a lo largo del tiempo. La gestión de procesos y tecnologías, y su puesta al servicio de la calidad (mediante la llamada *administración de la calidad total* o *Total Quality Management*) y del cliente (*satisfacción total del cliente, Total Customer Satisfaction*) fueron verdaderos hitos gerenciales.

A partir de la identificación de las necesidades de los clientes y de los requerimientos y normas de gestión de la calidad, estas corrientes administrativas buscan:

- Rediseñar los *servicios* a medida de las necesidades de los clientes.
- Revisar los procesos, con el propósito de prestar servicios de manera eficiente, con calidad, a satisfacción del cliente, y a costos mínimos. Para ello se busca garantizar que el diseño de los procesos tenga por resultado servicios que se ajusten a los requerimientos de los clientes, y se puedan brindar con eficiencia de costos. En consecuencia, se revisarán los procesos, estructuras, sistemas y funciones organizacionales para que estén orientados a satisfacer los requerimientos de los clientes externos e internos y a la reducción de costos; si no lo están, se propondrá su reorganización, y si se tornaron innecesarios, su supresión.
- Revisar las competencias de toda la fuerza laboral para examinar cada una de las actividades realizadas por la organización, así como identificar oportunidades de mejora y adecuación a las necesidades de los clientes y a las exigencias de calidad.

### El modelo Seis Sigma

Muchas son las maneras de llevar a cabo la mejora continua. La elección de la estrategia a implementar depende, en buena medida, de la madurez de la organización. En un

[17] Agradezco a la licenciada Marta Mónica Giana la interlocución y sus aportes en materia de gestión de la calidad.

momento de inicio de operaciones, la sola documentación de un proceso, el reunirse representantes de distintas áreas para discutir una política de la empresa, constituyen un fenomenal impulso de mejora y de búsqueda de la excelencia. Sin embargo, las organizaciones se van haciendo cada vez más complejas y, según la cultura que quieran modelar sus directivos, serán conducidas hacia los equipos interfuncionales con metodologías únicas para toda la empresa.

Uno de los recursos de mejora continua es la metodología Seis Sigma (*Six Sigma*), que puede caracterizarse como un "sistema completo y flexible para conseguir, mantener y maximizar el éxito en los negocios [que] funciona sobre todo gracias a una comprensión total de las necesidades del cliente, del uso disciplinado del análisis de los hechos y datos, y de la atención constante a la gestión, mejora y reinvención de los procesos empresariales".

Los éxitos empresariales que promete Seis Sigma incluyen:

- Reducción de costos.
- Mejora de la productividad.
- Aumento de la participación de mercado.
- Fidelidad de clientes.
- Reducción de tiempo de ciclo.
- Reducción de defectos.
- Cambio de cultura.
- Desarrollo de productos y servicios.

Como metodología de mejora continua, Seis Sigma sigue los lineamientos de Deming, Juran y otros fundadores de la calidad total. Su difusión e implementación viene de la mano de la existencia de *software* que permite un trabajo muy sofisticado sobre datos para modelar escenarios a partir de los cuales se obtienen conclusiones y propuestas más robustas.

Las empresas que pretendan recorrer con seriedad el camino hacia la calidad total encontrarán que nada de lo que le plantea Seis Sigma es novedoso; no obstante, la incorporación de esta metodología permite la implementación de perfiles más técnicos y la renovación de energías, presentando nuevos desafíos que son siempre bienvenidos para mantener viva la mística de los procesos.

Desde esta perspectiva, la gestión de la calidad y la del conocimiento se encuentran íntimamente entrelazadas. Las herramientas de calidad (como las certificaciones ISO) requieren como mínimo una mejora de procesos, así como la incorporación de tecnología y nuevos conocimientos.

## LA GESTIÓN DE PROCESOS Y SU RELACIÓN CON LA INNOVACIÓN

Tradicionalmente, la visión de la empresa se plasmaba en el organigrama que reflejaba las distintas funciones (administración y finanzas, comercial, planta, marketing, recursos humanos, etc.). Esto daba lugar a una gestión fragmentada, con feudos cuya tarea y responsabilidad comenzaba y terminaba –de manera imaginaria– dentro de los límites de cada gerencia. La aparición de nuevas exigencias de mercado puso en evidencia tanto las dificultades para sobrevivir que estaban afrontando respetables, famosas y enormes organizaciones internamente desarticuladas y estáticas al tomar decisiones, como el éxito de empresas que, más allá de su tamaño, podían responder a las exigencias más diversas con soltura y menor desgaste. Esto coincide con la valoración que comienza a recibir el servicio (el *cómo*) por sobre el producto (el *qué*). ¿Qué permitía la celeridad en la entrega, la calidad del servicio, la ausencia de inventarios paralizados? La flexibilidad y la visión compartida de satisfacer las expectativas del cliente representaban un denominador común, junto con la concepción de la empresa como un proceso cuya resultado era la satisfacción del cliente.

Concebir la empresa como un proceso significa que, en la práctica, la organización es un conjunto de procesos diferenciados en dos categorías: los que conforman el cora-

zón del negocio (denominados *procesos clave*), y aquellos sin los cuales éste no podría llevarse a cabo (*procesos de apoyo*). Esta concepción supone una actividad interfuncional muy intensa, en la que las funciones son equivalentes a distintas perspectivas que deben mancomunarse alrededor de un objetivo común: la satisfacción del cliente. En este tipo de organización es frecuente que se exija de los miembros una visión de conjunto que se traduzca en un idioma común; algo así como que todos puedan hablar de todo, ya que diferentes actividades (equipos de mejora interfuncionales, proyectos, sesiones de educación de asistencia obligatoria) se ponen en contacto con la problemática de las distintas áreas, realimentando de manera permanente la convicción de que se pertenece a una compañía y no a un departamento. El teórico más brillante de esta concepción es sin duda Michael Porter, un verdadero clásico de la administración.

La gestión de procesos implica siempre administrar conocimientos y tecnologías necesarias para transformar insumos en productos. Los procesos son el núcleo central de la organización, y sin ellos es imposible lograr los objetivos. Al mismo tiempo, todo proceso incorpora conocimientos (tecnologías). Las mejoras de procesos son mejoras tecnológicas, y la gestión de procesos conlleva, necesariamente, una gestión de conocimientos.

## EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL Y EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS COMO FORMAS DE INCORPORAR Y MANEJAR EL CONOCIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES

El aprendizaje organizacional es algo más que la sumatoria de los aprendizajes individuales. Las organizaciones no tienen cerebro, pero sí una memoria institucional que se manifiesta en una cultura organizacional y en sus modos de hacer las cosas, de encarar y solucionar los problemas, de producir, de comercializar, de relacionarse (tanto los miembros de la empresa, como éstos con proveedores, clientes, con el mercado y la competencia). Esta memoria incluye también los valores de la organización, sus supuestos y presunciones básicas, así como sus modos de adquirir, procesar, crear, instrumentar, adaptar y operar el conocimiento. Los miembros de la empresa entran y salen, sus líderes cambian, pero las normas, valores y procesos institucionalizados –en breve, la cultura organizacional– permanece, o cambia más lentamente que la rotación del personal.

A partir del desarrollo de la teoría del aprendizaje organizacional propuesta por Argyris y Schön,[18] se ha asumido de manera implícita o explícita que a las organizaciones les puede resultar muy útil implantar el aprendizaje de segundo orden o de doble ciclo,[19] consistente en el cuestionamiento y la reconstrucción de las perspectivas, los marcos de referencia o las premisas de decisión existentes. Este enfoque implica un cambio en la cultura organizacional. Visto desde la perspectiva de la creación de conocimiento organizacional, el aprendizaje de doble ciclo es una tarea especial y difícil si no se cuenta con una organización capaz de darle cabida; en cambio, si se cuenta con ella es una actividad cotidiana de la organización. Las organizaciones crean nuevo conocimiento todo el tiempo, y todos los días reconstruyen las perspectivas, los marcos teóricos y las premisas existentes; lo importante es poder capitalizarlas. Se trata de aprender a aprender.

Peter Senge[20] fue quien hizo renacer el interés por el aprendizaje organizacional. Desde su punto de vista, el aprendizaje consiste en dos tipos de actividad: obtener el conocimiento práctico (*know-how*) para resolver problemas específicos con base en premisas existentes, y establecer nuevas premisas (por ejemplo, paradigmas, esquemas, modelos mentales o perspectivas) para superar las existentes. No cabe duda de que la creación de conocimiento implica una interacción de estos dos tipos de aprendizaje en una especie de espiral dinámica que deriva, eventualmente, en la innovación.

[18] Argyris, C. y Shön, D. A., *Organizational learning*, Addison Wesley, Estados Unidos, 1978.

[19] El aprendizaje de primer orden o de un ciclo trata de mejorar la capacidad de la organización para alcanzar objetivos conocidos, procesos estandarizados, conductas pautadas.

[20] Senge, P., *La quinta disciplina*, Granica, Buenos Aires, 1993.

Senge sostiene que la organización que aprende tiene capacidad de adoptar el aprendizaje generador (activo) y el aprendizaje adaptativo (pasivo) como fuente de ventajas competitivas sostenibles.

Según el autor, en cierto nivel el aprendizaje individual es irrelevante para el aprendizaje organizacional. Los individuos aprenden todo el tiempo, y sin embargo no hay aprendizaje organizacional; pero si los equipos aprenden, se transforman en un microcosmos a través del cual la organización también aprende. Así, el aprendizaje sería sobre todo una disciplina colectiva, donde el diálogo, el libre flujo del significado a través del grupo, son características centrales. Ciertamente es en los equipos donde se acumula el conocimiento útil para la organización, y en general es en su seno que se generan las nuevas ideas.

## La capacidad de aprendizaje

Las organizaciones buscan mejorar su conocimiento y aprender para explorar campos nuevos o explotar oportunidades existentes, hacer frente a desafíos, explotar sus fortalezas o superar sus debilidades. De este modo, la capacidad de aprendizaje de las organizaciones se basa en las acciones siguientes.

- **Crear un entorno interno favorable a la innovación.** Para ello es necesario dotar a la organización con una estructura abierta a la innovación, al aprendizaje, a la adquisición de conocimiento, a la experimentación y a el cambio. En un contexto experimental o creativo se debe tolerar los errores, e incluso favorecerlos. La creación del entorno ideal depende del convencimiento de los directivos respecto de que la innovación y la adquisición de conocimiento constituyen factores de competitividad fundamentales en el siglo XXI y ante la globalización. Es necesario eliminar las barreras rutinarias y burocráticas, y favorecer la creatividad individual y de los equipos. Ésta debería ser una de las metas de la gestión por objetivos de la organización innovadora; por el contrario, las organizaciones rígidas, mecánicas, burocráticas, generan un entorno desfavorable a la innovación, al aprendizaje y al cambio.
- **Adquirir las competencias para generar ideas.** Esto implica dotar a la organización y a sus equipos con las competencias necesarias y una masa crítica suficiente para generar nuevas ideas. Si la organización actual no cuenta con ellas, será preciso incorporar nuevos recursos y/o realizar actividades de capacitación y entrenamiento que le permitan adquirirlas.

  El enfoque de competencias estimula el aprendizaje mediante el desarrollo de las capacidades, las habilidades, las aptitudes y las actitudes de los individuos y grupos, en función de las necesidades de la organización. Permite combinar el conocimiento tácito con el explícito, y desarrollarlo para la gestión del personal de la organización. La diversidad y flexibilidad de las competencias estimulan la innovación, garantizan la competitividad y pueden ser traducidas en resultados comerciales.

  Existen tres tipos principales de competencias para el aprendizaje organizacional: aprender a mejorar el conocimiento actual de la organización; aprender a crear un nuevo conocimiento organizacional (innovación); y difundir o transferir el conocimiento a las distintas partes que componen la organización.
- **Generar ideas.** Se refiere a desarrollar nuevos conocimientos, a innovar.
- **Difundir e interiorizar las ideas.** Implica compartir y generalizar las ideas a través de los equipos y su dominio; difundirlas no sólo como conocimiento explícito, sino también convertirlas en conocimiento tácito.

Como corolario, a continuación se enuncian los doce fundamentos más analizados por la literatura organizacional respecto de la creación, el aprendizaje y el rendimiento en las organizaciones:[21]

[21] Yeung, A., Urlich, D., Nason, S. y Von Glinow, A., *La capacidad de aprendizaje en las organizaciones*, Oxford University Press, México, 2000.

1. Las organizaciones que aprenden no sólo se concentran en el aprendizaje, sino que también alcanzan sus metas. Son efectivas, pues logran mejorar su competitividad mediante la innovación, el lanzamiento de nuevos productos, la mejora de procesos y la introducción de normas de calidad.
2. Las organizaciones que aprenden siguen una lógica de sistemas, es decir, de relaciones entre los actos y las relaciones causa-efecto (Senge).[22]
3. Lo que aprenden las organizaciones está relacionado con lo que aprenden las personas, pero no se limita a ello. Las ideas deben generalizarse e institucionalizarse, imbuyendo la cultura organizacional de ellas.
4. El aprendizaje sigue una línea continua que va de lo superficial a lo sustancial. El aprendizaje superficial consiste en implantar procesos de mejora, reingenierías u otras técnicas: si los cambios no se interiorizan serán una moda pasajera; si logran dar forma a una nueva cultura, a nuevos valores de los empleados, equipos y de la organización toda, el resultado será un aprendizaje sustancial.
5. El aprendizaje pasa por muchos pequeños fracasos (que deben ser permitidos y reconocidos, no castigados).
6. El aprendizaje suele constar de una serie de procesos predecibles: detectar una necesidad resoluble sólo mediante la generación o incorporación de nuevo conocimiento a la organización; desarrollar el proceso de innovación o adaptación a la escala del negocio; probarlo en forma piloto, e incorporarlo al final de la línea de producción de bienes o servicios, previo entrenamiento del personal en materia de las nuevas competencias requeridas para su operación.
7. Las organizaciones aprenden por experiencia directa, experiencia de terceros, consultoría, investigación y desarrollo, e investigación y acción. La experiencia directa tiene que ver con el mecanismo de prueba y error que se pone en práctica en la operación cotidiana, la reflexión resultante, y la mejora o el aprendizaje posterior. La tarea de investigación supone recurrir a uno de los métodos de incorporación de conocimiento analizados al principio de este capítulo. La consultoría también suele ser una fuente de incorporación de conocimiento probado en otros contextos en las organizaciones; no obstante, es preciso diferenciar la consultoría que crea productos a medida para solucionar problemas particulares de la organización y aumentar su competitividad, poniendo los conocimientos de una o varias disciplinas científicas y técnicas a su servicio, de aquella que vende productos genéricos ("enlatados") que también pueden ser adquiridos por la competencia, y que implica una adaptación de la organización al producto y no viceversa.

   También se incorpora conocimiento y se realiza un aprendizaje mediante los cursos empresariales, siempre y cuando éstos estén destinados a desarrollar competencias específicas de los miembros de la organización, y les permitan migrar de las competencias actuales a las deseadas en los planes estratégicos y en la operación de los procesos organizacionales.
8. Las organizaciones aprenden para explorar campos nuevos o explotar oportunidades existentes, hacer frente a desafíos, explotar sus fortalezas o superar sus debilidades. La exploración de campos nuevos suele ser resultado de la aplicación de nuevo conocimiento científico o tecnológico a la producción de bienes o servicios, o de la incidencia en nuevos mercados. Las oportunidades parten de identificar una situación en el contexto del mercado, la cual puede ser favorable al desarrollo de nuevas iniciativas por parte de la organización, o de acciones que consoliden las vigentes. Explotar las fortalezas implica concentrar los negocios en los campos donde la experiencia y el conocimiento de la organización es dominante. Superar las debilidades exige que la organización adquiera nuevo conocimiento en las áreas en donde es vulnerable, y que aprenda y desarrolle las habilidades y competencias necesarias para superar la brecha existente.

[22] Senge, P., *La quinta disciplina*, op. cit.

9. El aprendizaje no sólo trata del conocimiento explícito, sino también del tácito y su difusión en la organización.[23] A través del proceso de conversión social, los conocimientos tácito y explícito se expanden tanto en cantidad como en calidad, provocando que la transformación sea interactiva y en espiral.
10. Para aprender las empresas deben desarrollar las competencias de sus miembros y equipos en función de la visión, la misión, los objetivos estratégicos y el sistema sociotécnico de la organización, y buscar el paso del perfil actual al deseado. Esto involucra la identificación de las necesidades de capacitación a partir del análisis de las brechas existentes entre las habilidades reales y aquellas señaladas como necesarias por el directorio de competencias. A partir de la información derivada de dicha acción se puede proceder a determinar los déficits de capacitación del personal jerárquico, medio y operativo, mismos que deberán ser superados a través de la capacitación. El proceso de capacitación se lleva a cabo en las siguientes fases:

    I. **Diagnóstico.** En esta primera fase se detectarán las necesidades para puntualizar con la mayor precisión posible los objetivos que se desea alcanzar mediante el aprendizaje.
    II. **Planificación.** En esta segunda fase del proceso de capacitación se elaborará el plan de acción para satisfacer los requerimientos detectados en la anterior.
    III. **Ejecución de la capacitación.** Se dictan los cursos, se realiza el entrenamiento para, al final, interiorizar las actitudes y comportamientos deseados.
    IV. **Auditoría.** En esta fase se evalúa el aprendizaje logrado y la capacidad de asimilar nuevos conocimientos por parte de la organización, así como los métodos utilizados en la enseñanza-interiorización. El propósito es identificar las necesidades de mejora de la capacidad de aprendizaje, y retroalimentar el sistema.

11. Para aprender, las organizaciones desarrollan además otras actividades simultáneas:

    - *Investigación*, para la generación de nuevos conocimientos, productos y procesos, así como para el desarrollo de nuevos mercados.
    - *Innovación*. Incorporando a escala productiva el nuevo conocimiento en la organización, mediante la capacitación, el entrenamiento y la difusión en todas sus áreas de injerencia y su dominio.
    - *Estímulo del trabajo en equipo*, para incrementar la eficiencia organizacional y aumentar su competitividad.
    - *Desarrollo de un modelo de gestión por competencias* [conocimiento *explícito* + *tácito* (= habilidades) + *actitudes* + *comportamientos*], a efecto de alcanzar el nivel de competencias requerido por la organización. La gestión por competencias es una práctica administrativa específica que posibilita la creación de la capacidad para aprender en la organización.
    - *Desarrollo del conocimiento tácito*, socializando el conocimiento, interiorizándolo y estimulando la práctica del aprendizaje práctico (*learning by doing*).
    - *Fomento de la mejora continua*, perfeccionando paso a paso la operación del conocimiento adquirido. Esto se da a través de los sistemas de calidad total y los equipos de mejora, que propician la participación del personal en la resolución de problemas surgidos en su ámbito de actuación. Esta participación, a su vez, implica la disposición de la dirección organizacional a ceder cierto poder (empoderamiento) a los equipos e individuos.
    - *Experimentación de nuevos métodos, diseños, productos y procesos*. Se desarrollan productos experimentales (por ejemplo, *productos de concepto* o prototipos), que luego son evaluados por muestras de clientes.
    - *Personalización.* La interacción con los clientes da lugar a nuevos productos y diseños adaptados a las necesidades y deseos del cliente. La empresa debe superar sus límites convencionales mediante la interacción con los clientes.

[23] Nonaka, I. y Takeuchi, H., *La organización creadora de conocimiento*, op. cit.

- *Integración vertical.* La empresa innovadora supera sus límites convencionales integrando al proceso los intereses de sus proveedores y distribuidores, es decir, creando, enseñando y aprendiendo de y con ellos.
- *Utilización de benchmarking.* La práctica del *benchmarking* consiste en averiguar y analizar cómo funcionan las organizaciones que han mostrado un desempeño notable en áreas críticas de operación. El objetivo de este análisis comparativo es reproducir, de manera directa o por analogía o comparación, los mejores procedimientos para obtener resultados deseados.
- *Implementación de lluvia de ideas.* El también llamado *brainstorming* es un método que consiste en la libre enunciación de ideas, propuestas y opiniones para abordar situaciones desconocidas o enfrentar un tema desde distintas disciplinas y enfoques.

12. Desde la perspectiva organizacional, desarrollar la capacidad de aprendizaje significa que todos sus miembros adquieran las competencias necesarias para aprender a aprender, y dotarlos de una estructura adhocrática favorable al aprendizaje y a la innovación. Esto involucra, por supuesto, la identificación y erradicación de cualesquiera obstáculos contra el aprendizaje.

## Conocimiento, tecnología y estructura organizacional

Las estructuras organizacionales deben adaptarse a las exigencias tecnológicas. La centralización o descentralización de la toma de decisiones, la autonomía que se conceda a las unidades organizativas (individuos, equipos, grupos, etc.), y las características de los mecanismos de coordinación que haya entre ellas (rígidos, flexibles, etc.) deben responder a las necesidades planteadas por la naturaleza de los problemas tecnológicos y de conocimiento.

| Excepciones / Búsqueda de soluciones | POCAS | MUCHAS |
|---|---|---|
| NO ANALIZABLE | Organización artesanal. | Innovadora, basada en el conocimiento. |
| ANALIZABLE | Organización burocrática-rutinaria. | De base tecnológica, fundamentada en el aprendizaje y la mejora continua. |

Para Thompson,[24] las modificaciones estructurales deben efectuarse en función de los procesos de transformación de *inputs* (insumos, materia prima o información) en *outputs* (productos, servicios, resultados), es decir, de la tecnología aplicada. Los diferentes tipos de tecnología implican distintas formas de dependencia entre las actividades que realizan las unidades organizativas. Estas formas de interdependencia requieren la puesta en práctica de mecanismos de coordinación apropiados.

Así, Thompson plantea la cuestión de diseño de las estructuras en términos muy diferentes a los empleados por los autores clásicos. Mientras éstos formulan prescripciones universales aplicables a todas las organizaciones, Thompson insiste en la necesidad de efectuar los arreglos estructurales en función de las características inherentes al tipo de tecnología que utilice cada organización.

[24] Thompson, J., *Organizations in action*, McGraw-Hill, 1967.

En este sentido, Nonaka y Takeuchi[25] señalan que la estructura tipo hipertexto es la ideal para fomentar la creación continua de conocimiento. La organización hipertextual está formada por capas o contextos interconectados, a la manera de una red informática (de ahí su nombre), tal como se explica a continuación.

1. El *sistema de negocios* es la capa central de la estructura, en donde se llevan a cabo operaciones normales por objetivos y resultados.[26]
2. El *equipo de proyecto* es la capa superior; ahí múltiples equipos llevan a cabo actividades de creación de conocimiento (por ejemplo, el desarrollo de nuevos productos). Los miembros provienen de diversas unidades del sistema de negocios, y son asignados al equipo de proyecto sólo durante el tiempo en que éste se realiza. Los equipos pueden ser de dos tipos:
   - **Homogéneo** o monodisciplinar. En este caso todos los integrantes encaran de la misma forma los problemas; comparten paradigmas y enfoques, de manera que son incapaces de afrontar cambios revolucionarios. No obstante, son muy eficientes para encarar transformaciones incrementales y extensivas.
   - **Heterogéneo.** Suele contar con integrantes especialistas en distintas disciplinas, así que es más creativo para encarar cambios fundamentales y revolucionarios. Por otro lado, sus miembros también tienden a cuestionar más los paradigmas y las normas existentes.
3. La *base de conocimiento* es la tercera capa. En ella el conocimiento generado por las otras dos capas es recategorizado y recontextualizado. Esta capa toma forma sobre todo en los equipos de la organización, donde se acumula el conocimiento, la visión corporativa, la cultura organizacional o la tecnología. La visión indica la dirección por la que se debe avanzar, y especifica en qué campo quiere jugar la compañía. La cultura sirve para orientar la mentalidad y las actividades de cada empleado. La tecnología clasifica el conocimiento tácito generado en los otros dos estratos. En un modelo de gestión por objetivos y resultados es en esta capa en donde los equipos finalmente encarnan la visión estratégica de la organización.

La característica central de la organización de tipo hipertexto es la habilidad que tienen sus miembros para cambiar de contexto y ajustarse a los requerimientos cambiantes derivados de las situaciones que se presentan tanto dentro como fuera de la organización. Esta habilidad de moverse entre los contextos con flexibilidad y rapidez para formar un ciclo dinámico de conocimiento, determina en última instancia la capacidad de la organización para crear nuevos saberes.

La estructura de tipo hipertexto permite la transparencia, circulación y utilización de la información por toda la organización, lo que facilita la creatividad, mejora las comunicaciones y la asignación del tiempo, el espacio y los recursos disponibles para obtener un ritmo que haga más eficaz y efectiva la creación de conocimiento organizacional.

Por otra parte, la organización de tipo hipertexto tiene la capacidad de convertir el conocimiento proveniente del entorno exterior. Se trata de un sistema abierto que también se caracteriza por tener interacción continua y dinámica con los consumidores y con otras organizaciones; la organización hipertextual está dotada de la capacidad para considerar la respuesta de los clientes a los nuevos productos, encontrar nuevas tendencias en las necesidades de consumo, o generar ideas innovadoras en conjunto con otras compañías.

Como conclusión se puede señalar que la combinación de una organización adhocrática, flexible con un modelo de gestión estratégica, por objetivos, una estructuración matri-

[25] Nonaka, I. y Takeuchi, H., *La organización creadora de conocimiento*, op. cit. Cf. también: Nonaka, I., "La empresa creadora de conocimiento", en *Creatividad e innovación*, de Harvard Business Review, Deusto, España, 2000, p. 23.

[26] Aquí disentimos con Nonaka y Takeuchi que hablan de una organización piramidal y jerárquica, la faceta más tradicional y enemiga de la innovación en las organizaciones. Su intención es combinar el modelo burocrático con el estratégico, mientras que nosotros nos inclinamos por el modelo de gestión por objetivos que es estratégico por definición.

cial o de tipo hipertexto con trabajo en equipo y el desarrollo de un modelo de gestión de lo personal por competencias, es la mejor garantía de creatividad e innovación y aprendizaje en las organizaciones, y constituye una mejor respuesta a los desafíos y oportunidades que presenta la globalización y los contextos altamente cambiantes.

## Administración del conocimiento y las competencias personales

Ninguna organización es capaz de desarrollar y gestionar el conocimiento si no cuenta con personal debidamente capacitado. El capital humano es el factor más importante en éste y muchos otros rubros de la organización: su capital intelectual, además de los conocimientos y tecnologías incorporados en procesos, equipos, insumos y manuales (*blue prints*), se encuentra en las personas, en sus competencias, y en su interacción en equipos de trabajo cooperativos.

Valorar y saber aprovechar este capital de manera más productiva constituye un desafío en la era del conocimiento. Para ello las organizaciones deben saber con qué competencias cuenta su personal, cuáles son las que requieren incorporar y, sobre todo, cómo gestionarlas. Por lo que se refiere a las personas, es preciso que los administradores sepan a qué equipo asignarlas, cómo desarrollar sus carreras, de qué manera certificar y acreditar lo que son, hacen y consiguen, aquilatando debidamente los estudios y actualizaciones que realizan dentro y fuera de la organización. Todo esto conforma el *modelo de gestión de las competencias de las personas*.

La gestión por competencias nació en Harvard, en 1973, a partir de las aportaciones de David McClelland, experto en personal. Esta metodología no centra su análisis en el perfil del puesto de trabajo, sino en el estudio de las características comunes requeridas por quienes desarrollan determinados tipos de tareas, agrupando los puestos similares en un directorio de *ocupaciones*. El propósito es definir el perfil de competencias comunes requeridas para el correcto desempeño del rol de trabajo en cada ocupación, lo que da por resultado un directorio de competencias.

## Competencias

Las competencias integran conocimientos, habilidades y destrezas cognitivas, operativas, organizativas, estratégicas y resolutivas que se movilizan y se orientan para resolver situaciones problemáticas reales, de carácter social, laboral, comunitario y axiológico.

En el caso del mundo laboral, competencias son las *capacidades, conocimientos, aptitudes* y *actitudes* que permiten a los individuos establecer estrategias cognitivas y resolutivas en relación con los problemas que se les presentan en el ejercicio de sus roles de trabajo.

Los *conocimientos* son saberes que se acreditan mediante la presentación de un título o diploma certificado por una entidad acreditada al efecto (entidad reconocida por el sistema educativo, el sistema de formación profesional, etcétera).

Las *habilidades* son capacidades para desempeñar un rol, una ocupación, una actividad. Las habilidades se demuestran; por ejemplo, si voy a contratar una secretaria la siento frente a una PC y observo sus conocimientos en el uso de los programas relacionados con el puesto; si lo que necesito es un operario capaz de fabricar sillas, le daré las herramientas y los materiales para hacerlo, y observaré su desempeño en cuanto a calidad y productividad.

La *aptitud* está relacionada con la capacidad de desempeñar una función determinada. Por ejemplo, aptitud comunicativa, de trabajo en equipo, de liderazgo, socio-participativa. Las aptitudes son variables que condicionan el potencial de aprendizaje de los individuos, y se evalúan mediante exámenes psicotécnicos de incorporación laboral (gráficos y proyectivos).

La *actitud* es la predisposición, la motivación y el comportamiento mismo que muestra el individuo en relación con la tarea a desempeñar. Un ejemplo de actitud sería la predisposición de un empleado a realizar bien su trabajo, al punto de que si su jefe le pide que trabaje horas extras lo hará de buena gana. Las actitudes y rasgos de personalidad se

evalúan mediante entrevistas de comportamiento, y también a través de exámenes gráficos y proyectivos.

Así, las competencias se refieren al conjunto de conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes necesarios para llegar a ciertos resultados exigidos en diferentes circunstancias; constituyen la capacidad real de lograr un objetivo o resultado en un contexto dado.

Al mismo tiempo, el concepto de competencia está asociado al análisis de las actividades profesionales, técnicas y operativas, y al manejo de procesos que son necesarios para cumplir perfectamente los objetivos y metas que aquellas implican.

La competencia también se refiere a series de comportamientos que hay que adoptar para lograr objetivos y metas, así como a las actividades necesarias para desempeñar un rol dentro de la organización con eficiencia y eficacia.

La gestión por competencias facilita la administración del conocimiento y las habilidades de las personas, considerando a éstas como actores y colaboradores del cambio y la innovación organizacional.

## Ocupaciones

Por *ocupación* se entiende el conjunto de actividades que se articulan para el logro de los resultados parciales de un proceso. En otras palabras, ocupación es el conjunto de actividades, con valor agregado, en relación con el producto del proceso. En consecuencia, las ocupaciones son elementos dinámicos de la organización, que reflejan la actividad que se realiza en ella a cada momento. En este sentido, el modelo de gestión por competencias propone una organización flexible, basada en la definición de ocupaciones que suponen actividades que generan resultados.

## Instrumentos

El sistema de gestión por competencias se desarrollará con base en las siguientes herramientas básicas:

| | |
|---|---|
| **Directorio de ocupaciones** | Definido en función de los procesos requeridos para el cumplimiento de los objetivos y las metas de la organización, así como de cada una de sus unidades, programas, proyectos o equipos. |
| **Directorio de competencias de toda la organización** | Agrupa el conjunto de competencias específicas y necesarias para la consecución de los objetivos y las metas, y la ejecución de los procesos concomitantes. |
| **Evaluación de las competencias de los postulantes en el proceso de selección** | • Determinación de los perfiles de competencias requeridos por la organización y por el directorio de ocupaciones particulares.<br>• Exámenes para evaluar actitudes y aptitudes de los postulantes.<br>• Certificación de conocimientos requeridos.<br>• Demostración de habilidades buscadas. |
| **Evaluación del desempeño** | Indicadores de desempeño<br>▪ Organizacionales.<br>▪ Sectoriales.<br>▪ De equipo.<br>▪ Ocupacionales. |
| **Capacitación** | • Para migrar de las competencias actuales a las deseadas por la organización en función de los requerimientos para el cumplimiento de los objetivos y metas, y para el desarrollo de los procesos.<br>• Para migrar de un directorio de ocupaciones a otro. |
| **Remuneración de las competencias** | Las competencias pueden remunerarse según una escala (E-D-C-B-A) en función del dominio adquirido por el empleado sobre las mismas, mediante la capacitación, la experiencia laboral y la evaluación de desempeño. |

En el *modelo de perfil* de puestos, si se tiene una organización con 250 empleados es probable que se cuente con casi 250 perfiles de puesto, descontando los que son iguales. En cambio, en el modelo por competencias los puestos se agrupan en el directorio de ocupaciones, de acuerdo con las competencias que se requieran. Por ejemplo, aunque la organización tuviera 250 empleados, podría contar con sólo cinco directorios de ocupaciones:

Cada una de estas ocupaciones requerirá el dominio de ciertas competencias comunes en un determinado grado de habilidad (E-D-C-B-A). Supongamos que cuando el empleado ingresa a la organización lo hace con un grado de habilidad E; a medida que se capacite y adquiera las habilidades, actitudes y aptitudes necesarias para mejorar su desempeño, podrá ir avanzando horizontalmente en la escala.

Las personas cuya ocupación esté en un mismo directorio de competencias pueden ser con facilidad intercambiadas si se les da una capacitación en servicio o un entrenamiento para integrarse al nuevo equipo de trabajo; por otro lado, si un empleado de categoría B se va de la organización, podrá ser suplantado por otro B o por un C, y así sucesivamente. Al mismo tiempo, si una persona aspira a pasar de un directorio de competencias a otro –y por ende migrar de una ocupación a otra, por ejemplo de operario a técnico– requerirá una capacitación previa.

Todo lo anterior da mayor flexibilidad a la empresa e incrementa la motivación de sus miembros, ya que la organización utiliza, retribuye y se preocupa por la carrera de los agentes; es de interés mutuo (de la organización y sus miembros) que las personas avancen en el directorio de competencias. Por supuesto, la capacitación buscará migrar de las competencias actuales a las requeridas por la organización en función de sus objetivos, tecnologías y procesos.

## Directorio de ocupaciones

El *directorio de ocupaciones* compendia las funciones y tareas que cada empleado debe desarrollar en función del cumplimiento de los objetivos y las metas del proceso determinado en el que participan. Los aspectos a tomar en consideración para su creación incluyen:

a. **Contenidos.** Están definidos por una serie de elementos que identifican con claridad el papel de los empleados dentro de la organización:
   - *Responsabilidad operativa:* constituido por el objetivo y las metas de la ocupación.
   - *Actividades:* describen las tareas que definen el alcance de la ocupación y le permiten cumplir con su objetivo.
   - *Insumos:* se trata de los elementos materiales y de información que la ocupación recibe de sus proveedores.
   - *Áreas de resultados:* están dadas por indicadores para medir la contribución de la ocupación.

b. **Requerimientos.** Los requerimientos de una ocupación están dados por el perfil de competencias que, a su vez, se basa en el directorio de competencias. La revisión de requerimientos consiste en crear una escala (de 1 a 10) para evaluar cada una de las competencias de acuerdo con el nivel de complejidad que demanda el desempeño de las distintas funciones. La medición de las competencias del agente permite establecer si su perfil se adapta a la ocupación y cuáles son sus carencias, así como determinar si un proceso de formación le daría oportunidad de adaptarse a las exigencias de la función.
   En resumen, el requerimiento principal de una ocupación es el perfil de competencias, es decir, el vector que representa el grado de exigencia que tiene la ocupación, en cada una de las competencias incluidas en el directorio.

c. **Contexto.** Está conformado por los elementos siguientes:
   - **Proceso:** es el flujo de trabajo; en él se señala la ubicación de una ocupación dentro de la estructura laboral. Comprende la definición del origen y destino de las entradas y salidas, y el establecimiento de quiénes se relacionan con la función como clientes y proveedores de una ocupación.
   - **Dependencias organizativas:** comprende el organigrama jerárquico y las relaciones horizontales y verticales generadas por las conexiones originadas en el proceso.
   - **Condiciones de trabajo:** es el tipo de jornada laboral, la estructura de remuneración, el contrato psicológico, el clima organizacional, etcétera.

d. **Inventario de ocupaciones.** Es el listado completo de ocupaciones de la organización. En un contexto de cambio como el que prima en la sociedad actual, el inventario de ocupaciones debe actualizarse de manera periódica para tomar en consideración las transformaciones provocadas por las nuevas demandas, la modificación de roles, y la implementación de procesos de mejora en las operaciones. Su creación se basa en:
   - *Ocupaciones referentes:* son aquellas en las que se articula la organización, y alrededor de las cuales se agrupa un conjunto de tareas. En su definición deben estar representadas todas las áreas.
   - *Posicionamiento:* es el proceso por el que se valora cada una de las competencias del directorio para una ocupación concreta. Para realizar el posicionamiento se parte de un conjunto de criterios aplicables a un grupo de ocupaciones con características comunes, lo cual deriva en la definición de competencias genéricas.

## Directorio de competencias

Para toda organización llega el momento en que se hace indispensable determinar los distintos grupos de competencias necesarias para su funcionamiento: competencias de administración de personal, de administración de recursos económicos, de tareas de apoyo, de conocimientos legales, de conocimientos culturales, científicos, técnicos, operativos, etcétera.

A su vez, respecto de cada uno de los grupos de competencias es preciso establecer el número y tipo de habilidades necesarias para el desenvolvimiento de las tareas correspondientes. Por ejemplo, las competencias relacionadas con la administración de recursos humanos incluyen el conocimiento de las técnicas de gestión de personal, el de las relaciones laborales, el de los sistemas de capacitación, etcétera.

La elaboración del directorio de competencias implica un trabajo de campo que debe ser realizado por agentes calificados –casi siempre los responsables de recursos humanos–, capaces de definirlo con base en las necesidades de la organización para el mejor logro de sus objetivos. Casi siempre estas listas de competencias son elaboradas por tal o cual organización para uso propio y exclusivo; en otros casos, sin embargo, se recurre a directorios públicos (por ejemplo, los publicados por la Oficina Internacional del Trabajo, OIT, por rama de actividad). [27]

Si se desea elaborar un directorio de competencias es necesario preguntarse por la mezcla de conocimientos, habilidades, aptitudes y aptitudes requeridas para el desarrollo de determinado proceso, o el cumplimiento de determinada meta u objetivo. Para identificar las competencias necesarias se parte de la sumatoria de los procesos organizacionales que derivan en los conocimientos, las habilidades y las destrezas requeridas. A su vez, el *perfil de competencia* permite representar el grado de las competencias incluidas en el directorio de cada cargo.

[27] Puede consultar: *http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/banco/index.htm*

En general, el directorio de competencias se realiza con base en un análisis de cinco niveles, tal como veremos a continuación.

1. El *nivel estratégico*, relacionado con la capacidad de conducción y gestión de unidades-áreas para proyectar, desarrollar y evaluar la viabilidad de recursos, y definir planes de acción con conocimientos integrados y comprensivos, actuando con autonomía y creatividad ante situaciones cambiantes.
2. El *nivel analítico* tiene que ver con la capacidad para desarrollar actividades profesionales con conocimientos integrados, sistemáticos y con alto nivel de abstracción, para realizar interrelaciones y generar soluciones técnicas con autonomía en ámbitos relativamente estables.
3. El *nivel técnico* es la capacidad para el desarrollo de actividades que requieran conocimientos de datos específicos, modos y medios para su tratamiento, y actuación según normas y procedimientos en condiciones de trabajo estables.
4. El *nivel operativo* se refiere a la capacidad para efectuar medidas y realizar acciones sobre elementos discretos mediante rutinas predefinidas y conocimientos sobre información concreta para actuar según lo establecido en condiciones estables.
5. Por último, el *nivel administrativo* tiene que ver con el manejo de tecnologías, técnicas, procesos y procedimientos de gestión y de apoyo de la organización.

## Evaluación de competencias

Cuando la organización se halla en proceso de seleccionar los recursos humanos a través de los cuales intentará alcanzar sus objetivos y metas, es indispensable que evalúe a los prospectos con base en las habilidades, destrezas, aptitudes y actitudes requeridas según su directorio de competencias.

Para ello, antes que nada se deberá determinar una lista de las competencias necesarias para el ejercicio de las ocupaciones demandadas por los distintos niveles, programas, equipos de trabajo y procesos de la organización. Después se procederá a examinar las categorías o competencias del perfil general de competencias (aptitudes, actitudes, habilidades, conocimientos), a elegir los métodos de evaluación, llevarla cabo y procesar los datos recabados.

## Elección de los métodos de evaluación

Existe una enorme variedad de métodos de evaluación de competencias: entrevistas, ejercicios de simulación, exámenes escritos, determinación de la experiencia personal, acreditación del nivel de estudios, análisis del currículo, autoevaluación, etc. Para elegir el mecanismo ideal, resulta indispensable considerar estos factores:

- Tiempo y recursos disponibles.
- El contexto de la evaluación (si su propósito es evaluar a un individuo que pretende ingresar a la organización, definir los déficits de capacitación, determinar el futuro de la carrera del candidato, etc.). Cada aplicación tiene distintos niveles de exigencia, por lo que los métodos variarán según el objetivo final de la evaluación.
- La(s) competencia(s) que se desea medir en relación con la ocupación que se ejerce o que se va a ejercer.
- La cantidad de candidatos a evaluar.

Asimismo, la selección del método ideal dependerá tanto del contexto como del conocimiento, aptitud, habilidad y actitud a evaluar. Por otro lado, la evaluación de algunas competencias puede requerir la intervención de especialistas con conocimiento experto de los principios generales de psicometría, administración, corrección e interpretación de exámenes, etc. Las habilidades y los conocimientos requeridos varían según el método y los instrumentos elegidos, y también según las categorías de competencias a evaluar.

La realización de diferentes tipos de medición mejora el resultado de la evaluación; de hecho, a menudo resulta difícil extrapolar y predecir, a partir de las informaciones obtenidas de una única fuente de información, cuál será el comportamiento futuro de una persona. Dentro de lo posible es necesario hacer varias evaluaciones para obtener una imagen más precisa de las competencias y comportamientos individuales en diferentes momentos de la carrera y en diversas situaciones.

Los métodos de evaluación varían según aquello que se desee medir, tal como se explica a continuación.

## *Evaluación de aptitudes*

Los instrumentos de evaluación de aptitudes (generales o específicos) se utilizan para la selección de personal que ocupará puestos de dirección, así como para su formación y perfeccionamiento. Su propósito es determinar la capacidad del individuo para cumplir de manera adecuada las funciones dentro de un contexto futuro determinado, más allá de sus conocimientos, competencias y capacidades. Al implementarlos es recomendable:

- Combinar los resultados con otro tipo de información (motivación, posibilidades de formación, experiencia, valores, intereses y comportamiento) para poder emitir una opinión sobre el rendimiento potencial de un individuo.
- Recordar que los resultados de los exámenes de aptitudes no permiten predecir el nivel de dominio de las competencias necesarias para desempeñarse en una ocupación.

## *Evaluación de actitudes*

El proceso de selección se realiza mediante entrevistas de comportamiento y exámenes psicotécnicos. En el caso de las personas que ya se encuentran trabajando en la organización, se lleva a cabo a través de la evaluación de desempeño (por ejemplo, aplicando encuestas de valoración de 360º, donde el empleado es evaluado por su superior, por sus subordinados y por otras personas de áreas o equipos que tienen relación con él).

## *Evaluación de habilidades*

Existe una gran variedad de instrumentos para evaluar con eficacia las habilidades y capacidades. En cualquier caso, es necesario tener en consideración que el rendimiento de los empleados no siempre refleja sus capacidades y habilidades. Una persona puede tener todas las habilidades y capacidades que requiere una ocupación, pero carecer de las actitudes (disciplina, motivación, estilo) o aptitudes (comunicativa, de trabajo en equipo, de liderazgo) que le permitan alcanzar un rendimiento acorde a las mismas.

## *Evaluación de conocimientos*

La evaluación de conocimientos abarca un campo de saber específico, resultante de la educación formal y de la participación en programas de entrenamiento. Algunas consideraciones generales a tener en cuenta al efectuar este tipo de medición son las siguientes:

- Crear o elegir un examen que cubra de manera equilibrada los campos de conocimiento requeridos.
- Evaluar si los candidatos son capaces de utilizar sus conocimientos en una situación determinada.
- Adaptar el contenido de los exámenes de conocimientos a las realidades actuales.
- Recordar que los resultados de este tipo de evaluaciones no permiten predecir la capacidad de aprendizaje futuro de los candidatos.

## Evaluación de las competencias actuales del personal

Con el propósito de evaluar las capacidades actuales de la fuerza laboral, se debe proceder a realizar un inventario de las competencias "disponibles". Para tal efecto se puede recurrir a distintos métodos de recolección de datos:

- Encuestas autogestionadas, que permiten una autoevaluación por parte del personal.
- Evaluaciones curriculares.
- Evaluaciones de los conocimientos analíticos, técnicos y operativos, así como de las cualidades de participación social.
- Entrevistas, que puede servir para completar la información obtenida mediante las encuestas.

Con la información recopilada se estará en condiciones de efectuar el perfil de competencias de cada uno de los empleados de la organización, labor imprescindible para determinar también los déficits de competencias del personal.

## Evaluación del desempeño

La *productividad* es la medida en que los recursos específicos de una organización son administrados para alcanzar –en términos de cantidad y calidad– los objetivos en un periodo determinado. Esto implica que en el proceso productivo se incluye la relación de dos conceptos fundamentales: eficacia y eficiencia.

La evaluación del desempeño se realiza mediante *indicadores*, que son formas de medir la contribución del individuo, del equipo, programa o unidad de objetivos y resultados, a la consecución de los objetivos del negocio o de la organización.

## Capacitación y análisis de brechas

El propósito de la *capacitación* es que la organización pueda migrar de las competencias actuales a las requeridas por su plan estratégico, y por los objetivos y metas de sus programas y proyectos. Por lo tanto, antes de ponerla en acción es preciso determinar el mapa de las competencias actuales de la organización, y contrastarlas con las requeridas (consignadas, como vimos antes, en el directorio de competencias) para determinar la brecha existente entre ambas.

En términos prácticos, este análisis comparativo se lleva a cabo luego de establecer el perfil de un puesto y evaluar las competencias del candidato a ocuparlo (si la valoración se realiza en el contexto de un proceso de selección interno o externo) o del empleado que ya lo ocupa (si la evaluación tiene el objetivo de planificar la capacitación o mejorar el rendimiento).

Cuando el objetivo de un *análisis de brechas* es determinar los puntos débiles de un individuo para determinar las necesidades de formación o de orientación profesional, una simple comparación de los diferentes niveles de dominio de una competencia puede permitir identificar las competencias que deben mejorarse. En este sentido, habrá que identificar todas las competencias con un puntaje inferior al requerido para poder tomar medidas (formación regular, experiencia práctica de trabajo, tutoría). En contraste, las competencias en las que el evaluado demuestre un nivel de dominio suficiente o superior constituyen los puntos fuertes que debe tomarse en cuenta para reubicar al empleado.

Cuando el análisis de los perfiles y la determinación de brechas tienen por objetivo seleccionar candidatos para ocupar un puesto, el acento no se pone sobre las competencias específicas sino sobre el grado de correspondencia global entre el grupo de postulantes y los requerimientos del cargo. Esto puede lograrse de varias maneras:

- Midiendo la brecha absoluta, es decir, sumando las diferencias entre las competencias de un individuo y las exigidas por el puesto. Independientemente de que indique subcalificación o sobrecalificación, esta forma de medición penaliza

todas las brechas de manera similar: alguien con un dominio superior al nivel exigido es tratado de la misma forma que quien tiene un nivel de dominio insuficiente. ¿Por qué medir de esta manera? Los estudios indican que las personas con calificaciones demasiado especializadas en relación con las tareas a realizar tienden a poner el acento en los aspectos negativos de su labor.

- Evaluando las brechas negativas que presenta un individuo cuyos niveles de competencia son inferiores a los exigidos. Este método se puede utilizar si la organización está dispuesta a emplear personas sobrecalificadas.

Por otra parte las brechas pueden tener distinto nivel de importancia. Por ejemplo, digamos que un postulante presenta una brecha de tres puntos para la competencia "Aptitud para la comunicación oral", y una de dos puntos para "Capacidad de análisis". Si el valor de importancia de la primera competencia es de 1 y el de la segunda es 3, cuando multiplicamos estos valores por el valor de las brechas obtenemos una diferencia ponderada de 3 (3 × 1) para la primera. y de 6 (2 × 3) para la segunda. Al multiplicar el valor de las brechas por el de la importancia de las competencias, el peso relativo de las competencias de los dos perfiles (el del puesto y el del candidato) se aprecia con más facilidad. La línea de demarcación entre las brechas importantes y las menos importantes debe ser determinada por adelantado, en función de la utilización que se hará de los perfiles (capacitación, selección, etcétera).

La aplicación del estudio de las brechas es muy amplia. Por ejemplo, imaginemos a un gerente preocupado por la brecha entre los perfiles de competencias de sus empleados y el perfil ideal. El análisis de las brechas le permitirá determinar cuáles son las necesidades de formación y de perfeccionamiento de los empleados, o cuáles son las necesidades futuras en materia de reclutamiento de personal para su dependencia.

Además, el análisis de las brechas provee información sobre el rendimiento potencial en el trabajo, y permite determinar si los equipos poseen competencias clave. Un perfil que describa las competencias requeridas para asegurar el funcionamiento óptimo de un equipo puede establecerse a partir del directorio de competencias; después, ese perfil puede ser comparado con el conjunto de competencias que posee el equipo. Toda brecha descubierta puede ser considerada como un criterio de selección esencial.

El cuadro siguiente permite ver los distintos tipos de comparaciones posibles, y en particular aquellas que son más frecuentes; estas comparaciones corresponden a las situaciones donde el análisis de las brechas entre los perfiles nos brinda las informaciones más útiles.

| | **Perfil de competencias (competencias existentes, reales, actuales)** | | | | **Perfil de competencias (competencias ideales, futuras, buscadas)** | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Perfil de competencias actuales** | *Individuo* | *Puesto* | *Grupo Equipo* | *Organización* | *Individuo* | *Puesto* | *Grupo Equipo* | *Organización* |
| *Individuos* | | | | | | | | |
| *Grupos, equipos* | | | | | | | | |
| *Organización* | | | | | | | | |
| ➢ *Tipo de comparación más común* | | | | | | | | |

Como es importante suponer, muy a menudo se considera útil comparar el perfil de competencias de un individuo con el de otros individuos (en los casos de una actividad de selección o de promoción), con el de un grupo o equipo al cual podría ingresar, o con el perfil de competencias de la organización en general. También es útil comparar el perfil de competencias de una persona con el perfil del puesto que ocupa para ver qué competencias debería desarrollar en el futuro. De igual utilidad resulta analizar las

competencias de un empleado en función del perfil futuro (las competencias que serán exigidas al titular de dicho puesto), con el propósito de poner a descubierto datos que permitan orientar su perfeccionamiento y formación.

Por lo que se refiere a los grupos y equipos, su perfil suele compararse:

- Con el de otro grupo u equipo con un alto nivel de productividad.
- Con el perfil de la organización en general, para determinar en dónde se sitúa el grupo en relación con el conjunto de competencias de la organización.
- Con el perfil de las competencias ideales o futuras del equipo, esto con el propósito de determinar qué competencias deberá desarrollar, o decidir si será necesario reclutar nuevos empleados.

En cuanto a las organizaciones, la comparación más frecuente es entre las competencias actuales y futuras. Esto permite establecer las necesidades funcionales, la modificación del mandato de la organización, o la modificación de los modos de prestación de los servicios que deberán implementarse en el futuro.

### Métodos de acreditación de competencias

Buscan acreditar que el empleado o prospecto cuenta con:

- Los conocimientos necesarios para el desempeño de las tareas que le asigna la organización. El objetivo es convalidar, mediante las matrices adecuadas, las distintas competencias de conocimiento con la acreditación de las titulaciones oficiales o con procesos de formación externa o interna.
- Las habilidades propias del cargo, lo cual se hará mediante la evaluación de desempeño o la realización de pruebas teórico-prácticas.
- Las actitudes y aptitudes respecto del trabajo o la tarea. Para ello es posible efectuar evaluaciones periódicas de desempeño (por ejemplo, de 360º) en donde participen el jefe inmediato, compañeros de trabajo (incluyendo clientes de otras unidades), subordinados y, por supuesto, el departamento de recursos humanos.

## *Remuneración de las competencias*

Se trata de un modelo que supone migrar de los sistemas de remuneración clásicos a uno donde cobra peso el desarrollo de las competencias, es decir, el crecimiento en habilidades, actitudes y aptitudes. Para ello se desarrolla una escala de competencias que definirá la remuneración básica.

La escala de remuneración por competencias se desarrolla en función del grado alcanzado en el dominio de competencias, conocimientos y capacidades requeridas por la tarea (niveles E, D, C, B, A). La puntuación se otorga con base en una evaluación de desempeño. Aunque este modelo es variable, no lo es tanto como el de cumplimiento de objetivos.

# DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA INCORPORACIÓN DE TECNOLOGÍAS EN LAS ORGANIZACIONES

La *gestión del conocimiento* se refiere a la manera en que las organizaciones generan, difunden, aprovechan y explotan comercialmente sus activos intelectuales. Para realizar un diagnóstico de la gestión del conocimiento y la incorporación de tecnologías en las organizaciones resulta necesario:

1. Evaluar el historial de aprendizaje de la organización.
2. Analizar cómo aprende la organización.
3. Observar el modo de incorporación de conocimiento (ciencia básica, ciencia aplicada, desarrollo, copia, imitación, adaptación) y el modo de incorporación de la

tecnología (planta llave en mano, apertura de paquete tecnológico, desarrollo propio), así como el grado de obsolescencia o modernidad tecnológica.

4. Describir el comportamiento tecnológico de la organización, para lo cual se deberá:
   - Inventariar y analizar el grado de complejidad de las tecnologías centrales y administrativas.
   - Analizar cuáles son las tecnologías críticas y cuáles son los procesos tecnológicos clave.
   - Determinar cómo han cambiado las tecnologías en el pasado, y de qué manera las ha incorporado la organización.
   - Analizar si la organización desarrolla y crea tecnología: ¿cuenta con un departamento de investigación y desarrollo, o la adquiere de terceros?, ¿participa del comercio internacional de tecnología?, ¿cuenta con patentes propias?, ¿las explota?
   - Determinar cómo se prevé que cambie el horizonte tecnológico en los próximos cinco años: ¿cuál es la frontera tecnológica a nivel internacional en el sector?
   - Examinar qué proporción de sus negocios se basan en la innovación. ¿La organización puede considerarse un emprendedor tecnológico?
5. Relacionar las tecnologías y las estructuras organizacionales; observar si la organización posee una estructura tipo hipertexto.[28]
6. Determinar cómo se gestiona el intelecto en la organización (¿desarrolla equipos creativos?, ¿cuenta con una masa crítica creativa?, ¿existe disciplina de la innovación?).[29]
7. Estudiar cómo se incorpora el conocimiento tácito y de qué manera se difunde el conocimiento en la organización.
8. Analizar el sistema sociotécnico de la organización.
9. Detectar las barreras a la creatividad.
10. Tomar en cuenta la opinión que tienen respecto de la innovación los clientes, usuarios, proveedores, accionistas y demás agentes relacionados con la organización.
11. Analizar cómo genera e incorpora valor la organización.
12. Existe un *conglomerado* (definido por Michael Porter como "concentración geográfica y sectorial de empresas") en el entorno de la organización que producen sinergia con la misma.

## INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL EN EL APRENDIZAJE, LA INNOVACIÓN Y LA INCORPORACIÓN DE TECNOLOGÍA

Si la organización desea alcanzar de manera eficiente y efectiva sus objetivos, es fundamental que manifieste una actitud proactiva en la adquisición, el acopio y la difusión de conocimientos y aprendizajes. Para ello puede poner en acción diversas formas de intervención (más o menos onerosas), como las siguientes:

1. Integrar *nuevo conocimiento* mediante la incorporación de:
   - Personal (nuevos profesionales, científicos, expertos, nuevos gerentes).
   - Recursos materiales (insumos, nuevos materiales).
   - Equipos (compra de nuevos equipos e incorporación, en su caso, de nuevos procesos).
   - Manuales (*blue prints*), bases de datos, software.
   - Promoviendo capacitación y entrenamiento mediante cursos, libros, internet, etcétera.

[28] Nonaka, I. y Takeuchi, H., *La organización creadora de conocimiento*, op. cit.

[29] Drucker, P., "La disciplina de la innovación", op. cit.

2. Desarrollar nuevo conocimiento a través de:
   - Investigación básica, aplicada y/o adaptada a la innovación.
   - Compra de tecnología (llave en mano, con desagregación de paquete tecnológico o de desarrollo propio).
   - Aprendizaje práctico (ingeniería de planta, aprendizaje en planta, prueba y error).
3. Realizar actividades de aprendizaje organizacional mediante:
   - El desarrollo de competencias [conocimiento *explícito* + *tácito* (= habilidades) + *actitudes* + *comportamientos*].
   - La realización de actividades de capacitación (conocimiento explícito y cultural) y la socialización e interiorización de conocimiento.
   - El desarrollo de conocimiento tácito.
   - La práctica de *benchmarking*.
   - La realización de lluvias de ideas (*brainstorming*).
   - El desarrollo de la gestión de la calidad total a través de equipos de mejora continua.

Por último, la organización puede implementar un programa formal de creación de conocimiento poniendo en práctica acciones como las siguientes:

- Crear una visión del conocimiento.
- Desarrollar personal de conocimiento.
- Construir un campo de interacción de alta densidad en la línea frontal.
- Apoyarse en el desarrollo de nuevos productos.
- Adoptar la administración centro-arriba-abajo.
- Adoptar una estructura de tipo hipertexto.
- Construir una red de conocimiento con el exterior.
- Desarrollar el aprendizaje organizacional y adoptar modelos de mejora continua, calidad total y satisfacción total del cliente.
- Desarrollar procesos e implementar el modelo Seis Sigma.
- Desarrollar las competencias y capacidades del personal.

La implementación de tales acciones implica, lógicamente, una problemática administrativa a la que la organización debe hacer frente hasta desarrollar el balance ideal entre gestión del conocimiento (incluyendo los factores tecnológicos), estabilidad y funcionalidad. Para ello deberá:

- Reducir sus costos indirectos e incrementar, al mismo tiempo, su competitividad.
- Establecer equipos descentralizados, multifuncionales e interdisciplinarios que decidan y operen las actividades productivas.
- Flexibilizar sus operaciones de manera que sean susceptibles de mejora en fases sucesivas de condiciones casi estables.
- Lograr un equilibrio adecuado entre la automatización dura y la blanda.
- Pensar de manera global y actuar localmente.
- Integrar dos tipos de tecnología: la destinada a la producción y la encaminada a contribuir a la dirección empresarial.
- Conseguir que su personal mantenga una actitud profesional en la realización de sus tareas, de manera que esté en condiciones de constituir equipos interdisciplinarios para la ejecución y coordinación de las operaciones de la empresa.
- Generar y compartir conocimiento tácito, verificar y crear el prototipo de conocimiento explícito, y vincular y aprovechar el conocimiento externo.
- Desarrollar una cultura del aprendizaje, de mejora continua y de gestión de la calidad.
- Administrar las competencias del personal, y fomentar el trabajo en equipo y en red.

# RESUMEN

La relación entre la organización, la tecnología y el conocimiento es un concepto esencialmente sistémico. Las personas son incorporadas a las organizaciones por los conocimientos y competencias que poseen. Por otra parte, individuos, grupos y equipos son valorados por la organización en función del conocimiento que incorporan a su desempeño. Los objetivos organizacionales están influidos por la capacidad tecnológica y la posibilidad de generar o acceder a determinado conocimiento. La comunicación es el medio por el cual circula la información y el conocimiento (tácito y explícito) en la organización; gracias a ella los miembros aprenden y adquieren nuevas capacidades y habilidades. A su vez, la incorporación de tecnología y conocimiento permite que la organización genere nuevas tecnologías y conocimientos comercializables. El cambio organizacional muchas veces se ve influenciado por los cambios tecnológicos. Los desajustes en los sistemas sociotécnicos generan conflictos organizacionales y a veces son motores de cambios socio-organizacionales.

Desarrollar el cambio estratégico a través de la innovación siempre requiere una guía. El cambio y la innovación suelen desorganizar las empresas, trayendo como consecuencia resistencias y conflictos. Lo grave es que una innovación mal ejecutada pueden derivar en un gran desastre para la empresa.

Saber ejecutar e implementar la innovación es una fuente crucial de ventajas competitivas. Administrar la innovación supone hacer convivir armónicamente los cuatro tipos de innovación: incremental, extensiva, fundamental y revolucionaria en la organización.

La administración de la innovación exige apoyarse en el CIO y en los equipos *senior*, así como difundir y socializar a la totalidad de la organización los nuevos conocimientos a través del aprendizaje, hasta lograr su interiorización, y la eliminación de las barreras estructurales al cambio y las viejas ideas y prácticas organizacionales. La meta es conducir la transición hasta la adopción plena de la innovación, y prepararse para el próximo desafío.

Las estrategias gerenciales deben combinar el conocimiento, la innovación, y la investigación y desarrollo para lanzar nuevos productos; el aprendizaje y la interiorización de los nuevos conocimientos para producir de manera eficiente, y la innovación en materia de tecnologías de gestión y comercialización para competir con eficacia.

El manejo del conocimiento organizacional puede resumirse como sigue:

1. La organización genera nuevo conocimiento, lo cual le permite expandir sus capacidades al compartir y convertir el conocimiento tácito de sus miembros. Para lograrlo el personal realiza diálogos frente a frente y trabaja en grupos para reflexionar colectivamente y resolver los problemas.
2. La organización vuelve operativos los nuevos conceptos, de modo que puedan aplicarse a la producción de nuevas o mejores ofertas, o para permitir que los procesos funcionen con más eficiencia. Para lograrlo se evalúan nuevos conceptos y se justifican de acuerdo con criterios derivados de los objetivos de la organización, y se verifican su factibilidad práctica y utilidad en medios realistas. Es preciso manejar la aplicación de nuevo conocimiento en herramientas y métodos de procesamiento como un proyecto de innovación propio, que exige la participación y la adaptación continua del usuario.
3. La organización difunde y transfiere nuevo conocimiento hacia el interior y hacia el exterior al transferirlo a través de líneas de departamentos y periferias. A medida que un nuevo conocimiento se difunde a otros departamentos y a niveles más altos de la organización, se generan nuevos ciclos de aprendizaje. Los nuevos conocimientos provenientes de fuentes externas, así como del mercado, se combinan y utilizan para ampliar las capacidades existentes de la organización.

El sistema de gestión de personal por competencias permite:

- Administrar los conocimientos del personal.
- Poner en acción una política de administración de la capacidad humana en función de sus objetivos.

- Definir acciones generales y específicas para contar con el personal requerido.
- Alinear el personal con los valores, visión y misión de la organización.
- Vincular la estrategia y los objetivos de la organización con la responsabilidad operativa.
- Focalizarse en las necesidades reales, tanto en materia de conocimientos, como de actitudes y habilidades.

## PREGUNTAS DE REPASO

1. ¿Cómo incorporan conocimiento las organizaciones?
2. ¿En qué se diferencian las tecnologías centrales de las de gestión?
3. ¿Qué son el ciclo tecnológico y la discontinuidad tecnológica?
4. ¿Cuáles son las áreas de innovación en las organizaciones, según Drucker?
5. ¿Qué es la resolución de problemas?
6. ¿Cómo funciona la tipología de innovación de Henderson y Clark y Albernathy y Clark? Descríbala.
7. ¿Cuáles son los diferentes tipos de innovación?
8. ¿De qué pasos constan los procesos de generación y difusión de conocimientos en la organización?
9. ¿De qué manera se diferencian los conocimientos explícitos y tácitos en el modelo de Nonaka y Takeuchi?
10. ¿Cuáles son las cuatro formas de conversión del conocimiento que señalan Nonaka y Takeuchi?
11. ¿Qué es la espiral de conocimiento para Nonaka y Takeuchi?
12. ¿Cuál es el modelo de cinco fases del proceso de creación de conocimiento organizacional para Nonaka y Takeuchi?
13. ¿Cuáles son las condiciones para la creación de conocimiento organizacional?
14. ¿Por qué el aprendizaje en una organización es algo más que la sumatoria de los aprendizajes individuales?
15. ¿Qué dice Senge sobre el aprendizaje organizacional?
16. ¿Por qué se afirma que las organizaciones aprenden a través de sus equipos y que en ellos se acumula el conocimiento de la empresa?
17. ¿Qué es la capacidad de aprendizaje de una organización?
18. ¿Qué fundamentos vinculan la creación, el aprendizaje, la gestión de la calidad, el desarrollo de competencias de personas y equipos, y el rendimiento en las organizaciones?
19. ¿Cuál es la relación entre conocimiento y estructura organizacional?
20. ¿En qué consiste el modelo de gestión de competencias, y por qué se le vincula con las estrategias, los resultados y la productividad organizacional?
21. ¿Qué son las competencias laborales de las personas?
22. ¿Cómo se gestionan las competencias laborales de las personas?
23. ¿Cuál es la relación entre gestión e innovación?
24. ¿Cómo diagnosticaría la situación tecnológica de una organización?
25. ¿Qué técnicas de intervención utilizaría respecto de la incorporación de conocimiento, la innovación tecnología, el aprendizaje organizacional y el desarrollo de competencias de las personas?

## CASO PRÁCTICO

# Officenet[30] simplifica la vida laboral[31]

Officenet es una empresa argentina fundada en 1997 por Santiago Bilinkis y Andrés Freire, dos jóvenes profesionales que detectaron la oportunidad de brindar una solución integral para la compra de insumos de oficina que diariamente realizan las empresas.

Tras un análisis del mercado estadounidense, en donde la venta de insumos para oficinas por catálogo es un concepto consolidado, estos emprendedores presentaron el proyecto a un grupo de inversores, quienes no dudaron en unírseles para conformar el directorio de la nueva compañía.

Así, con diez empleados, siete millones de dólares de inversión inicial y una camioneta de reparto, nació el primer proveedor integral de insumos de oficinas para todo tipo de empresas en Argentina.

Sus creadores pusieron especial énfasis en el servicio que se ofrecía a los clientes; querían alcanzar un nivel de excelencia. Tal vez por ello sus definiciones de misión y compromiso fueron desafiantes desde el principio:

- Nuestra misión: *Ser la mejor compañía de insumos para oficinas del mundo*.
- Nuestro compromiso: *Simplificar la vida en el trabajo*.

En agosto de 2000 –tan sólo tres años después de iniciar sus operaciones– Officenet se expandió a Brasil, donde repitió el éxito logrado en Argentina, manteniendo un crecimiento sostenido desde entonces.

En noviembre de 2004 la empresa unió sus fuerzas con Staples, el proveedor de insumos para oficina más grande del mundo, con presencia en veintidós países, comenzando así una nueva etapa de desarrollo a nivel regional.

Hoy Officenet enfoca por completo su desarrollo en los clientes, ofreciéndoles la mejor atención y el más amplio surtido y variedad de productos a través de sus catálogos. Además, su capacidad de abastecimiento es incomparable, y opera con una infraestructura tecnológica de vanguardia que le permite brindar un servicio de excelencia.

¿Cómo se controla la operación de una empresa de tales características? En sus inicios el énfasis estaba en el servicio a los clientes: sus directivos querían lograr un nivel de excelencia, por lo que se realizaban algunos controles manuales en el proceso de pedido. Sin embargo, dado el acelerado crecimiento de la empresa, se vieron en la necesidad de desarrollar métodos estadísticos de control. Así definieron las principales variables del negocio y comenzaron a seguirlas a diario. También se incentivó al personal con premios vinculados a distintos parámetros de productividad y calidad, por lo que el conocimiento profundo de estos parámetros se hizo indispensable.

Los administradores fueron desarrollando paulatinamente un modelo que incorporara todas las variables que consideraban relevantes:

- Resultado comercial.
- Gestión operativa.
- Resultados contables y financieros.

Los dos primeros aspectos se controlan *online*, y el tercero en periodos mensuales.

Al mismo tiempo que implementaban estas acciones, los responsables de Officenet estudiaron empresas estadounidenses similares, lo que les permitió definir cuáles eran los indicadores teóricamente más importantes. Una vez aplicados en el negocio de Argentina, fueron ajustando los factores, agregando otros y desarrollando nuevos índices al combinarlos. De manera simultánea generaron un primer reporte histórico de valores que se actualiza en forma regular, constituyendo una fuente de información muy importante para la toma de decisiones.

Dado el fuerte crecimiento de Officenet, a lo largo de su gestión fueron sucediéndose distintas crisis: de cobranzas, de inventarios, de recepción de mercancías, de distribución, etc. El personal histórico todavía recuerda cada uno de los problemas que enfrentaron, y cómo toda la organización "corría" a apagar el incendio.

Con el tiempo la dirección de Officenet fue entendiendo como prever las crisis con base en la interpretación de distintas variables. Con excepción de algunas

[30] http://www.officenet.com.ar/

[31] Caso preparado por la licenciada Cristina Zapata, profesora adjunta de Sociología de las Organizaciones, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires.

dificultades que provienen de factores exógenos –en cuya previsión ya se trabaja–, en los últimos cinco años la empresa no ha tenido sorpresas desagradables. De hecho, en los últimos tres años el crecimiento volvió a ser impresionante.

Quizá las variables más importantes que fueron optimizadas con este mecanismo fueron:

- La atención telefónica, mediante entrenamiento continuo del personal.
- La calidad de inventario, a través de conteos cíclicos y con rutinas muy eficientes.
- La disponibilidad de productos para atender a los clientes, aplicando análisis estadístico a los procesos de compra de mercancía.

El hallazgo ha sido que, aunque se cuente con abundante información, si ésta no se convierte en conocimiento, servirá de muy poco. Para Officenet las variables críticas que deben examinarse siempre son aquellas relacionadas con el servicio, la operación y las finanzas.

A lo largo de la historia de Officenet no se ha cambiado lo que se mide, sino la forma en que se realiza la medición. La empresa ha desarrollado un índice de satisfacción del consumidor propio, con el que estiman día tras día el grado de satisfacción de los clientes con el nivel de servicio que se les provee.

Según las distintas etapas del negocio, más que un cambio en los factores críticos de éxito, lo que se verifica es un cambio en la ponderación de esos factores. En el caso de Officenet la creación de una sede en São Paulo, Brasil, tuvo al principio un gran énfasis en el crecimiento. Por eso muchas variables fundamentales durante los dos primeros años ya no son tan relevantes en la actualidad.

Officenet es una empresa muy abierta en cuanto a la información. Siete personas tienen acceso a todo el proceso, pero todos los funcionarios pueden ver los resultados detallados de su sector, y resúmenes de los demás sectores.

En definitiva, los directivos de Officenet entendieron las señales del mercado y han sabido convertir la información en el conocimiento necesario para prever las crisis. El resultado: crecimiento y consolidación.

## AUTOEVALUACIÓN

1. De acuerdo con lo que se comenta en el caso, ¿cómo incorpora Officenet el conocimiento?
2. Identifique las condiciones para la creación de conocimiento organizacional.
3. ¿Officenet podría aplicar el modelo de cinco fases del proceso de creación de conocimiento organizacional? ¿De qué manera?
4. ¿Qué rol juega el aprendizaje en la gestión de la organización comentada?
5. ¿Qué papel representa la calidad y la mejora continua en este caso?
6. ¿Qué rol puede jugar un modelo de gestión de competencias en esta empresa?

# BIBLIOGRAFÍA


- Afuah, Allan, *La dinámica de la innovación organizacional*, Oxford University Press, 1999.
- Brue, Greg, *Six Sigma for managers*, McGraw-Hill, 2002.
- Drucker, Peter, "La disciplina de la innovación", en *Creatividad e innovación*, de Harvard Business Review, Deusto, 2000.
- Henderson, Clark, "Architectural innovation. The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms", en *Administrative Science Quaterly*, 1999.
- Krieger, Mario, *Sociología de las organizaciones*, Prentice-Hall, 1965.
- Nonaka, Ikujiro y Takeuchi, Hirotaka, *La organización creadora de conocimiento*, Oxford Univesity Press, 1999.
- Perrow, Charles, *Análisis de la organización. Aspecto sociológico*, CECSA, 1972.
- Senge, Peter, *La danza del cambio*, Norma, 2000.
- Senge, Peter, *La quinta disciplina*, Granica, 1997.
- Stacey, Ralph, *La gestión del caos*, Ediciones S, 1994.
- Suárez Francisco y Felcman, Isidoro, *Tecnología y organización*, El Coloquio, 1977.
- Thompson, James D., *Organizations in action*, McGraw-Hill, 1967.
- Yeung, Arthur, Urlich, David, Nason, Stephen y Von Glinow, Anna, *La capacidad de aprendizaje en las organizaciones*, Oxford University Press, 2000.

# 16

# Toma de decisiones

OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

Entender por qué la toma de decisiones es un componente importante en la administración de las organizaciones.

Comprender cómo influyen las condiciones de complejidad, certidumbre, riesgo e incertidumbre en la toma de decisiones.

Explicar la diferencia entre las decisiones de rutina, de adaptación e innovadoras.

Identificar el papel que juegan los aspectos operativos y contextuales en la toma de decisiones en la organización.

Describir los pasos del proceso de la toma de decisiones.

Desarrollar la capacidad para superar las barreras para la toma de decisiones efectiva.

Dimensionar la importancia que tiene la administración de la toma de decisiones en crisis.

Relacionar y aplicar los elementos que componen las decisiones estratégicas.

Definir las ventajas y desventajas de los diferentes modelos de toma de decisiones.

Valorar cómo la adecuada combinación de experiencias, conocimiento, habilidades y competencias reduce el margen de error en la toma de decisiones en grupo.

Visualizar los recursos idóneos para fomentar la creatividad en el proceso de toma de decisiones.

INTRODUCCIÓN

### *El desarrollo de la toma de decisiones puede concebirse como el cerebro y el centro nervioso de una organización*

Entre las condiciones que inciden en la toma de decisiones organizacional se cuentan la *complejidad* (constituida por factores de alta movilidad), la *certidumbre* (es decir, la capacidad de prever circunstancias y hechos), el *riesgo* (debido a contar con poca información, y ambigua), y la *incertidumbre* (por ausencia de información, o información sin fundamento). Los tipos de decisión son: *de rutina*, que se toman sin mayor complicación; *de adaptación*, que se toman considerando elementos fuera de lo habitual, e *innovadoras*, que se toman en forma creativa e inusual.

La toma de decisiones organizacionales suele darse bajo diferentes conjuntos de hechos y circunstancias que, por sus características, pueden agruparse en *factores operativos* y *contextuales*. Los *factores operativos* se producen por un alejamiento de experiencias previas, por una modificación en las condiciones de funcionamiento, o por una desviación de los planes establecidos. Por su parte, los *factores contextuales* se producen por ajustes en los grupos clave de interés, en la política, en la cultura y en las cuestiones de ética y de responsabilidad social.

El proceso de toma de decisiones usualmente consta de siete pasos, aunque su implementación constituye una excepción, no una regla. Para ponerlo en práctica, el o los responsables de la toma de decisiones deberán superar sus *preferencias* a aceptar indiscriminadamente la información recurrente; ir más allá de los *prejuicios psicológicos* que interfieren con la racionalidad; ignorar las presiones de tiempo para dar resultados en tiempo real, y considerar las *realidades sociales* cuyo contexto social e interpersonal afecta el proceso en su conjunto.

Asimismo, la toma de decisiones en momentos de crisis influye en la administración de acciones estratégicas, técnicas y estructurales, de comunicación, culturales, psicológicas y de evaluación y diagnóstico por parte de la organización. La toma de decisiones estratégicas crea y apalanca capacidades para crear ventajas competitivas a través del análisis del entorno, del perfil de la organización, de la brecha estratégica, de los factores específicos, de las actitudes administrativas, y de la gestión de la red de variables estratégicas.

Los modelos de toma de decisiones que las organizaciones pueden utilizar parten de características basadas en el consenso respecto de la situación y el conocimiento técnico. Los más representativos son el *racional* (seguimiento de fases que incrementan la probabilidad de que las decisiones sean lógicas y óptimas); el *de racionalidad limitada* (análisis por separado de cada una de las posibles soluciones a un problema, hasta encontrar la óptima); el *retrospectivo* (quienes toman las decisiones tratan de justificar su elección después de haberla realizado); el *Carnegie* (describe de manera más precisa la realidad en la que se lleva a cabo el proceso); el *del proceso incremental* (combinación de una serie de pequeñas elecciones para generar la decisión más importante); el *del bote de basura* (tendencia a tomar decisiones tanto desde el lado de la solución como del lado de la situación), y el *político* (describe la toma de decisiones orientada a satisfacer los intereses de quien la lleva a cabo).

La toma de decisiones en grupo permite reducir el margen de error al combinar experiencias, conocimientos, habilidades y competencias, y manejar con tacto los prejuicios y los errores.

Para aumentar la creatividad en el proceso de toma de decisiones, las organizaciones pueden emplear recursos como la lluvia de ideas, el grupo nominal, la técnica Delphi, el conflicto constructivo, el abogado del diablo, el punto-contrapunto, la dialéctica y el pensamiento lateral.

---

## FACTORES QUE IMPACTAN LA TOMA DE DECISIONES

La toma de decisiones es una realidad cotidiana. Todas las personas, de todos los ámbitos, enfrentan numerosos hechos y circunstancias que día tras día las llevan a tomar decisiones.

Además, dada la diversidad de situaciones que pueden presentarse en un momento particular, no existe un método único para tomar decisiones. En realidad, puede afirmarse que la *toma de decisiones* es el proceso mediante el cual se busca definir con exactitud la naturaleza de una necesidad, un problema o una oportunidad, generar soluciones alternativas, evaluarlas y, por último, seleccionar entre las alternativas disponibles para satisfacer la necesidad, resolver el problema o aprovechar la oportunidad. Sin embargo, hacer todo lo anterior no resulta tan sencillo en la realidad.

Haciendo un recuento de las condiciones que inciden en la toma de decisiones, encontramos que la complejidad, la certidumbre, el riesgo y la incertidumbre ejercen una importante influencia en el proceso. Cuando las condiciones son complicadas e involucran factores con alta movilidad y valor cambiante, las personas tomarán decisiones en condición de *complejidad*. En la medida en que identifiquen las circunstancias y los hechos, así como el efecto que sus determinaciones podrían tener en su prevención, tomarán decisiones en condición de *certidumbre*. Cuando la información es menor o ambigua, la condición de *riesgo* hace su aparición en el proceso; en ese caso las personas empiezan a fundar sus decisiones en probabilidades objetivas (claras) o subjetivas (intuición o juicio de opinión). En la condición de incertidumbre los encargados de la toma de decisiones cuentan con poca o ninguna información acerca de las circunstancias y los criterios que deben fundamentarla. Pero examinemos con más detalle cada uno de los factores enumerados.

## Complejidad

La *complejidad* es la condición que se presenta en un escenario cambiante cuando se identifican soluciones alternativas para cada hecho en cada momento histórico, y se tiene claro que los resultados obtenidos a partir de éstas dependen de las circunstancias que prevalezcan en el momento de tomar la decisión. Esta condición es consecuencia de que la necesidad, el problema y la oportunidad son cambiantes, y pone de manifiesto un alejamiento de experiencias previas, una modificación de las condiciones de funcionamiento, o una desviación de los planes establecidos, por lo que se hace necesario generar soluciones a "la medida" para cada planteamiento en un momento dado.

La condición de complejidad significa que las metas que se deberán lograr o el problema que se deberá resolver son poco claros, las alternativas son difíciles de definir y la información acerca de los resultados no está disponible. La complejidad ha sido denominada como un problema de decisión "álgido". Los problemas álgidos se asocian con conflictos sobre las metas y componentes de las decisiones, con circunstancias rápidamente cambiantes, información ambigua y vínculos poco claros entre los elementos de las decisiones.

## Certidumbre

La *certidumbre* es la condición que predomina cuando toda la información que necesita quien toma decisiones está plenamente disponible. Esto significa que se conoce a fondo la necesidad, el problema, la oportunidad y las soluciones alternativas. En tales circunstancias es relativamente fácil tomar una decisión: el responsable sólo elige la solución que producirá el mejor resultado.

## Riesgo

El *riesgo* es la condición que prevalece cuando una decisión tiene metas muy precisas y se dispone de buena información para determinar la probabilidad de que ocurran ciertos hechos, pero los resultados futuros asociados a las soluciones alternativas son inciertos. En general, la condición de riesgo implica que la necesidad, el problema, la oportunidad y las soluciones alternativas están en algún punto ubicado entre dos extremos: la certidumbre y un conjunto de hechos probables y poco comunes. Es por ello que el riesgo suele concebirse como una consecuencia incierta que puede derivarse de una decisión o de un proceso de decisión al aplicar un procedimiento o afrontar una contingencia.

La *probabilidad* es el porcentaje de veces que un resultado específico se presentaría si una persona tomara la misma decisión un gran número de veces; la medida de la probabilidad de que se presente un hecho específico se ubica entre 0 (imposible) y 1 (certeza).

La calidad de la información acerca de una condición relevante para la toma de decisiones que una persona puede tener a su disposición es variable, al igual que el nivel de riesgo que se asumiría al elegir una alternativa específica. La clase, la cantidad y la fiabilidad de la información influyen en el grado de riesgo implícito en una decisión determinada, y también en qué tanto ésta se basa en un cálculo objetivo de probabilidades. Así, puede afirmarse que:

- La *probabilidad objetiva* es la posibilidad, *fundada en cifras y hechos precisos*, de que se presente un resultado específico a partir de una decisión dada. A veces el responsable de la toma de decisiones puede estudiar registros del pasado para determinar el resultado probable de su elección.
- La *probabilidad subjetiva* es la posibilidad, *fundada en un juicio de opinión personal*, de que un resultado específico se presente en el futuro. Las personas tienen diferentes juicios de opinión dependiendo de su forma de reaccionar, su intuición, su experiencia anterior en situaciones similares, su capacidad técnica y sus rasgos de personalidad.[1]

## Incertidumbre

La *incertidumbre* es la condición que impera cuando se sabe cuáles son las metas que se desea alcanzar, pero la información acerca de las alternativas de solución y de los eventos futuros no permite asignar probabilidades certeras a los resultados esperados. De hecho, tal vez ni siquiera sea posible precisar la necesidad, definir el problema o dimensionar la oportunidad, mucho menos identificar soluciones alternativas y posibles resultados.

Algunas de las situaciones de crisis que podrían ser fuente de incertidumbre y riesgo son las siguientes.

1. Crisis económicas ocasionadas por:
   - Devaluaciones.
   - Recesiones.
   - Problemas de la bolsa de valores.
   - Ciclos económicos e industriales.

2. Crisis en la estrategia de negocios, derivadas de:
   - Vacíos en el conocimiento de la industria.
   - Condiciones globales cambiantes.
   - Inconsistencia en acuerdos, convenios o tratados.
   - Problemas en las formas de asociación estratégica, participación y coordinación.

3. Crisis de recursos humanos, en virtud de:
   - Excesiva rotación de personal.
   - Acoso y violencia en el trabajo.
   - Alto nivel de estrés y conflicto.
   - Huelgas.

4. Crisis de información ocasionadas por:
   - Pérdida de información propietaria.
   - Alteración de registros de propiedad intelectual.
   - Cambios en los procesos y en la gestión organizacional.
   - Ataques cibernéticos.

5. Crisis de reputación por:
   - Violaciones a códigos de ética.
   - Falta de responsabilidad social.
   - Incapacidad de responder ante fallas en productos o servicios.

[1] Hellriegel, D., Jackson, S. E. y Slocum, J. W. Jr., *Administración. Un enfoque basado en competencias*, 11a edición, Cengage Learning Editores, México, 2006.

6. Crisis políticas resultado de:
   - Inestabilidad.
   - Normatividad excesiva.
   - Políticas rígidas.

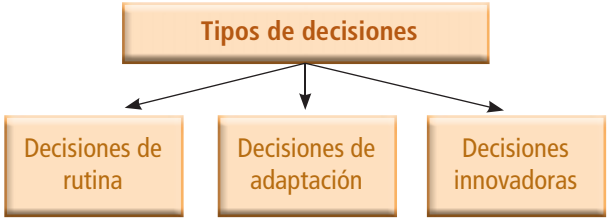
7. Crisis socioculturales relacionadas con:
   - La demografía.
   - La cultura.
   - El nivel socioeconómico.
   - Los índices de movilidad de clases.

8. Crisis de seguridad por:
   - Robos de mercancías o dinero.
   - Sabotaje en las líneas de producción.
   - Condiciones laborales inestables.
   - Falta de suministros.

9. Crisis por desastres naturales como:
   - Sismos.
   - Incendios.
   - Inundaciones.

## TIPOS DE DECISIONES

De acuerdo con la magnitud y/o complejidad de lo que hay que resolver, las organizaciones pueden adoptar distintos tipos de soluciones –que van desde las conocidas y bien definidas hasta las poco comunes y ambiguas– como punto de partida para clasificar las decisiones: de rutina, de adaptación e innovadoras.[2]

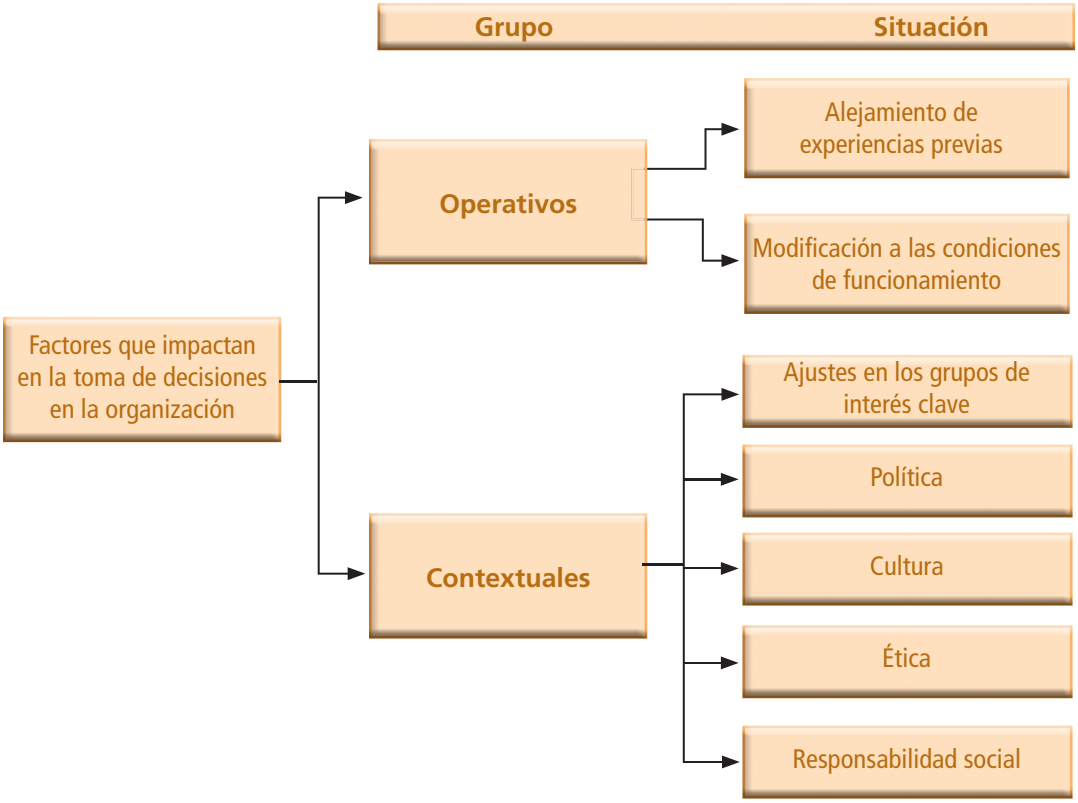



- Las *decisiones de rutina* son aquellas que se toman ante circunstancias relativamente comunes, sin mayor complicación y que, por lo mismo, están contempladas de una manera u otra en las normas, procedimientos o criterios operativos que las organizaciones siguen en su quehacer cotidiano.
- Las *decisiones de adaptación* son las que se toman ante una combinación de factores que se salen de lo habitual y que, en consecuencia, implican una mejora o un cambio respecto de las rutinas cotidianas.
- Las *decisiones innovadoras* son elecciones que se basan en el descubrimiento, la identificación y el diagnóstico de problemas inusuales y ambiguos, y/o en el desarrollo de soluciones alternativas únicas o creativas. Por su naturaleza, estas decisiones entrañan una ruptura con el pasado, de manera que pocas veces se presentan en secuencia lógica y ordenada. Por lo general se fundamentan en información que cambia a gran velocidad, y a veces incluso son tomadas antes de que los problemas hayan sido definidos y entendidos a fondo. Para tomar decisiones efectivas en estas circunstancias, el responsable debe poner especial atención en definir de manera correcta los problemas, y en reconocer que las primeras acciones afectan de forma ostensible las decisiones posteriores.

[2] Ibídem.

## INFLUENCIAS EN LA TOMA DE DECISIONES ORGANIZACIONALES

El proceso de responder a una necesidad, a un problema, a una oportunidad o a la intención de mejorar de manera sistemática el desempeño, exige tomar una ruta de acción para enfrentar numerosos hechos y circunstancias (casi siempre fuera del control) que inciden en la toma de decisiones y en la definición de estrategias de la organización. Los factores más representativos pueden clasificarse en dos grupos: operativos y contextuales.




Los *factores operativos* se producen cuando se presentan las siguientes situaciones:

- El *alejamiento de experiencias previas* significa que se rompe un patrón de comportamiento debido, por ejemplo, a un incremento en el costo de las ventas, una reducción drástica del margen de utilidad, una excesiva rotación de personal, o un índice de productividad muy bajo.
- Una *modificación de las condiciones de funcionamiento* podría ser, digamos, un cambio de enfoque de funciones a procesos, el abandono de una estructura organizacional inoperante, transformaciones por las condiciones del mercado, el cambio a una distinta ubicación geográfica, o la aparición de diferentes patrones de comportamiento de los consumidores.

Los *factores contextuales* están conformados por los ajustes en los grupos de interés clave, la política, la cultura y las cuestiones de ética y de responsabilidad social.

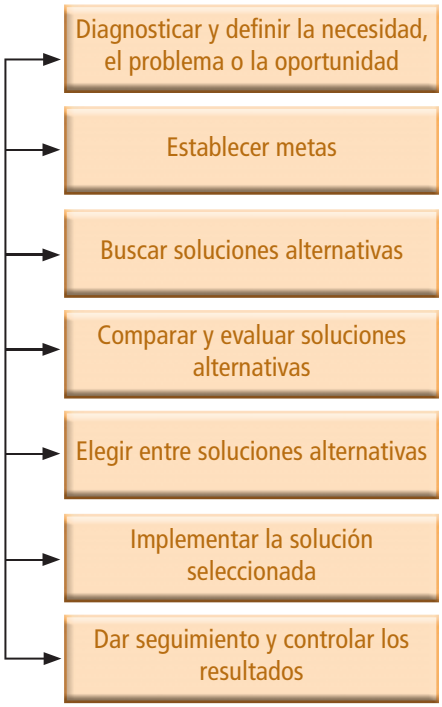
- Los *ajustes en los grupos de interés clave* se refieren a las modificaciones que realizan instancias relevantes para la organización, como propietarios, accionistas, inversionistas, socios y acreedores interesados en la solidez financiera y el retorno de la inversión; clientes, proveedores, distribuidores, competidores y gobierno, orientados a la calidad de los productos y servicios, el respeto a la legislación vigente y la posición competitiva que se ocupa en el giro industrial y sector de actividad; empleados y sindicatos, concentrados en el desarrollo profesional, la remuneración justa y el crecimiento personal, y la comunidad, preocupada por la situación

ambiental, la inversión en proyectos sociales, los derechos humanos y la inclusión, y la seguridad social.

- La *política* o forma de gobierno incluye las disposiciones y políticas gubernamentales a nivel federal, estatal y local, que han sido creadas para normar el comportamiento de las organizaciones con dos perspectivas: la *colectiva*, que subraya la supremacía de los objetivos colectivos respecto de los objetivos individuales, y la *individual*, que favorece la libertad individual en relación con preferencias político económicas. En la práctica estas perspectivas están destinadas a salvaguardar la calidad de vida de las personas, de las instituciones y de la comunidad en general.
- La *cultura*, entendida como la suma total de creencias, actitudes, valores, hábitos, costumbres, supuestos y formas de hacer las cosas que comparten los miembros de una organización, influye en la toma de decisiones desde dos perspectivas: en su connotación de *alto contexto*, en la que la comunicación se usa para el mejoramiento de las relaciones personales, y en su connotación de *bajo contexto*, en la cual la comunicación se emplea para intercambiar hechos e información. Asimismo, establece las bases idiosincráticas de la organización en cuanto a su capacidad de adaptación, su definición de logro y su identidad grupal. Por último, determina la interpretación organizacional de conceptos como el poder, el individualismo, el colectivismo, la masculinidad, la feminidad, la realización personal, la afectividad, etcétera.
- La *ética*, disciplina que estudia la moral y determina qué es lo bueno y cómo se debe actuar, determina también los principios morales y las normas que orientan el comportamiento en la organización.
- La *responsabilidad social*, entendida como el compromiso que asume la organización para emprender acciones sustentadas por criterios, políticas y normas, para proteger y mejorar el bienestar de la sociedad.

## EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

El proceso de toma de decisiones está constituido por un conjunto de siete pasos que las organizaciones deben poner en acción para incrementar la probabilidad de que sus elecciones sean lógicas y óptimas. En los párrafos siguientes se examinará cada uno de ellos detalladamente.



1. **Diagnosticar y definir la necesidad, el problema o la oportunidad.** Para realizar este diagnóstico y llegar a la definición correspondiente son indispensables tres acciones clave:

   - *Advertir:* se refiere a identificar y monitorear numerosos factores de los entornos interno y externo para determinar cuáles están contribuyendo a la necesidad, el problema o la oportunidad.
   - *Interpretar:* es decir, evaluar los factores advertidos y determinar no sólo a qué síntomas han dado lugar, sino cuáles son sus causas.
   - *Incorporar:* se trata de relacionar las interpretaciones con las metas actuales o deseadas de una unidad administrativa o de toda la organización.

Si los responsables de la toma de decisiones advierten, interpretan e incorporan de forma fortuita o incorrecta, es probable que diagnostiquen y definan la necesidad, el problema o la oportunidad de manera equivocada.

2. **Establecer metas.** Las metas son los resultados que se pretende alcanzar, y señalan la dirección hacia la que deben apuntar las decisiones y las acciones. Las metas generales imprimen una dirección global –en términos cuantitativos– a la toma de decisiones. Para tener éxito la organización debe alinear las metas de todos los niveles y las unidades administrativas. La tarea no es fácil, y puede dar origen a muchos conflictos. Una jerarquía de metas representa los nexos formales entre los objetivos de los diferentes niveles de la organización. Un buen enfoque de este orden jerárquico consiste en alcanzar las metas de la unidad del nivel más bajo para poder lograr las del nivel superior siguiente, y así en sucesión hasta lograr las de toda la organización.
3. **Buscar soluciones alternativas.** Es necesario hallar caminos alternativos para alcanzar las metas, ya sea siguiendo rutas conocidas o diseñando una a la medida. Los responsables de tomar las decisiones pueden buscar soluciones probadas, utilizar ideas que se han puesto en marcha con anterioridad, o realizar *benchmarking* para desarrollar nuevas ideas a partir de las experiencias similares que hayan tenido organizaciones competidoras o líderes en su área de influencia. Por otra parte, cuando las soluciones son a la medida, es necesario poner en práctica la creatividad para desarrollar nuevas ideas hasta encontrar aquella que responda a los requerimientos.
4. **Comparar y evaluar soluciones alternativas.** Una vez identificadas las soluciones alternativas, será preciso compararlas y evaluarlas desde dos perspectivas: *cuantitativa* (susceptible de cuantificarse) y *cualitativa* (más difícil de determinar, ya que se basa en factores intangibles). Este paso hace hincapié en determinar los resultados que se esperan, el costo relativo de cada alternativa y su posible efecto en el desempeño organizacional. Los responsables de la toma de decisiones tienen que considerar distintos tipos de consecuencias, e incluso pueden intentar predecir los efectos de una solución dada en relación con la gestión y la calidad de vida de la organización. Por supuesto, será casi imposible predecir los resultados con toda precisión, pero los supuestos pueden servir como preparación para un futuro incierto y sus consecuencias potenciales. Aún más: podrían ser útiles para generar *planes de contingencia*, esto es, recursos alternativos de acción de acuerdo con la forma en que se presenten los acontecimientos.
5. **Elegir de entre soluciones alternativas.** Una vez que se hayan ponderado las posibles consecuencias de las soluciones alternativas, es momento de tomar una decisión. Para ese efecto es recomendable tomar en consideración tres importantes conceptos: maximizar, satisfacer y optimizar.

   - *Maximizar* es tomar la mejor decisión posible, es decir, aquella que maximice los resultados: el mayor beneficio, al menor costo y con el mayor rendimiento esperado.
   - *Satisfacer* significa que en la búsqueda de alternativas se elige la primera aceptable o adecuada, de acuerdo con el criterio o meta definidos.
   - *Optimizar* significa alcanzar el mejor equilibrio entre metas múltiples.

6. **Implementar la solución seleccionada.** Una decisión técnicamente correcta debe ser aceptada y apoyada por las personas que se encargarán de su implementación; sólo de esta manera se logrará una actuación efectiva basada en la decisión. Quienes la implementen deben comprender la elección y los factores que mediaron para tomarla; asumir y mantener el compromiso de ejecutarla; ordenar de manera cronológica los pasos para que sea operativa asignando los recursos necesarios, y calcular los tiempos consecuentes para culminarla.
7. **Dar seguimiento y controlar los resultados.** La implementación de la solución seleccionada no garantiza de manera automática el logro de la meta deseada. Las personas o los equipos deben controlar las actividades de la implementación, y darles seguimiento para evaluar sus resultados. Si la implementación no está produciendo resultados satisfactorios, será necesario tomar medidas correctivas. Dado que las fuerzas del entorno que afectan las decisiones no cesan de cambiar, el seguimiento y el control quizá señalen que es necesario redefinir la necesidad, el problema o la oportunidad, o revisar la meta original. La retroalimentación proveniente de este paso incluso podría sugerir la necesidad de volver a empezar y repetir todo el proceso de toma de decisiones.

Es importante destacar que cuando las personas toman decisiones de rutina no tienen problema para seguir estos pasos, tampoco cuando se trata de situaciones que entrañan poco riesgo, es decir, cuando es posible adjudicar una probabilidad objetiva a los resultados. Sin embargo, cuando se toman decisiones de adaptación o innovadoras, los responsables de la toma de decisiones rara vez recorren en estricta secuencia los siete pasos que hemos descrito.

## Barreras contra la toma de decisiones efectiva

Como comentamos con anterioridad, la implementación de los siete pasos del proceso de toma de decisiones constituye una excepción, no una regla. Es posible tomar una decisión que satisfaga y que no maximice, o que optimice y no satisfaga. Este comportamiento depende de una serie de factores, entre los que sobresalen las preferencias, los prejuicios psicológicos, las presiones de tiempo y las realidades sociales.

### *Preferencias*

Las personas suelen inclinarse a tomar decisiones a partir de la información que utilizan por costumbre, de acuerdo con su formación y experiencia. Como resultado, su proceso tenderá a ser subjetivo y a producir alternativas de solución recurrentes basadas en sus *preferencias*. Algunas de las preferencias más significativas son:

- *Búsqueda sencilla:* definición de estrategias de búsqueda basadas en supuestos personales con una visión conformista.
- *Disponibilidad o falacia del jugador:* la facilidad con la que se recuerdan casos específicos de un hecho, y ello lleva a sobrestimar la frecuencia con la que se presenta.
- *Percepción selectiva:* se refiere a que las personas ven lo que esperan ver, por lo que tienden a buscar información congruente con sus propias opiniones, y a omitir información contraria a lo que creen, lo cual influye en sus percepciones.
- *Representatividad o ley de las cifras bajas:* tendencia a generalizar de manera injustificada a partir de una muestra pequeña, un caso o una experiencia que se considera representativa.
- *Compromiso progresivo:* es la inclinación a continuar invirtiendo tiempo y dinero en una solución a pesar de contar con evidencia sólida de que no está funcionando; esto se hace para cubrir una decisión defectuosa y aparentar constancia.

## Prejuicios psicológicos

Los responsables de tomar las decisiones no son objetivos en la forma en que perciben, evalúan y aplican la información para elegir; esto es, tienen prejuicios que interfieren con su racionalidad objetiva. Algunos de los prejuicios psicológicos más significativos son:

- *Ilusión de control:* la creencia de que es posible influir en los acontecimientos, aun cuando no se tiene control sobre lo que sucederá.
- *Efectos de encuadre:* este concepto se refiere a la manera en que los problemas o las alternativas de solución se formulan, y la forma en que esta percepción subjetiva puede imponerse sobre hechos objetivos.
- *Predisposición:* es el recuerdo de una experiencia vívida, que suele prevalecer sobre información más objetiva y completa.

## Presiones de tiempo

Los responsables de la toma de decisiones reaccionan más en función de las presiones de tiempo que de la consistencia de su estructura. Ante esto, las organizaciones tratan de centrarse en *información de tiempo real* e *involucrar a expertos* en el proceso de toma de decisiones. Algunas de las presiones de tiempo son:

- *Percepción tardía:* muestra que los responsables de tomar decisiones estiman los resultados de manera anticipada, olvidando la incertidumbre que puede revestir cada situación específica.
- *Exceso de confianza:* es la evaluación de alternativas sobre las que no se tiene un conocimiento real, con la consecuente pérdida de tiempo para ajustar los resultados.
- *Desestimación del futuro:* corresponde al peso que se adjudica a los costos y beneficios a corto plazo, relegando los de largo plazo.
- *Entornos de alta velocidad:* la velocidad del cambio competitivo y tecnológico es tan extrema que los datos del mercado se vuelven obsoletos o no están disponibles.

## Realidades sociales

Los responsables de tomar decisiones tienen que hacerlo inmersos en un contexto social cuyos factores interpersonales, de lento movimiento, disminuyen la efectividad del proceso en su conjunto. Algunas de las realidades sociales son:

- *Más no es mejor:* la toma de decisiones organizacionales es un proceso social. Sólo en raras circunstancias los directivos analizan los problemas y encuentran soluciones por ellos mismos; más bien se trata de una actividad social que propicia la discusión difundida y la construcción de coaliciones.
- *Menos conflictos y mejor dinámica:* se refiere a una forma de gobierno corporativo, capaz de determinar y controlar el rumbo estratégico y el desempeño de la organización.

Las personas competentes y experimentadas en la toma de decisiones tratan de minimizar estas barreras. Su experiencia les permite desarrollar con rapidez una percepción exacta de lo que está ocurriendo en cada situación, y reconocer formas típicas y efectivas de reaccionar ante las presiones, lo cual les permite ver patrones y anomalías que sirven como señales de advertencia.

Cada falla proporciona nueva información y comprensión. Lo importante es avanzar en el proceso de decisión a pesar del potencial de errores. Si una idea fracasa, debe intentarse otra. Sólo superando los errores se puede adquirir la suficiente experiencia y conocimiento para desempeñarse con más efectividad en el futuro.

## TOMA DE DECISIONES EN CRISIS

En situaciones de crisis, la toma de decisiones se hace bajo una gran presión. Esta condición influye en que las organizaciones se preocupen de la administración de la crisis, para lo cual desarrollan elementos como los siguientes:

1. ***Acciones estratégicas***, como la integración de la administración de la crisis a las políticas oficiales y a la planeación o administración estratégicas.
2. ***Acciones técnicas y estructurales***, como la integración de un equipo y la asignación de recursos para la administración de la crisis.
3. ***Acciones de comunicación***, como facilitar el acceso a la información e incrementar la habilidad para supervisar el desempeño individual y de equipo, así como las relaciones con el entorno.
4. ***Acciones culturales***, como crear una cultura organizacional sensible a los demás y a la competencia por valores.
5. ***Acciones psicológicas***, como mostrar un fuerte compromiso con el personal, brindándole servicios de apoyo psicológico y capacitación sobre el impacto emocional de la crisis.
6. ***Acciones de evaluación y diagnóstico***, como realizar auditorías administrativas, financieras, ambientales, sociales, legales, de seguridad, informáticas y culturales.

Durante las crisis se requiere un liderazgo sólido y centrado, que no ignore ni minimice las dificultades, y mucho menos que confíe en exceso o genere falsas expectativas. Se tiene que hablar con la gente de manera directa y con la verdad para ganar credibilidad, y orientar los esfuerzos con base en los siguientes aspectos:

- Contar con una lista de apoyos y contactos en caso de una desviación de los programas o de una emergencia.
- Determinar los pasos específicos para garantizar la continuidad de las acciones laborales y, en su caso, la seguridad del personal.
- Documentar los procesos para el manejo y respaldo de información clave, así como la recuperación de sistemas de cómputo.
- Establecer procedimientos para hacer frente a las contingencias.
- Disponer de lineamientos para el manejo de los medios de comunicación.

## TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS

Un elemento crítico en la toma de decisiones es la capacidad para administrar el portafolio de recursos de la organización. Esto incluye la integración de los recursos para crear capacidades, y el apalancamiento de éstas por medio de estrategias para crear ventajas competitivas, lo que entraña la capacidad para anticipar los hechos, tener una visión de las posibilidades y mantener la flexibilidad para lograr un cambio estratégico.

Las organizaciones deben prever los resultados potenciales de sus decisiones estratégicas, y sus efectos en los grupos de interés. Para ello primero deben calcular los

fondos de utilidades de su industria que estén ligados a las actividades de la cadena de valor; si lo hacen será menos probable que formulen e implementen estrategias ineficientes. También es preciso que busquen el ajuste estratégico o adecuación de sus acciones al entorno, para lo cual deben adoptar una actitud mental que les permita aprender a competir en entornos muy turbulentos y caóticos que producen desorden y mucha incertidumbre.

En términos prácticos, es como un tablero de ajedrez de negocios que obliga a la organización a modelar la competencia con sus rivales, realizando movimientos secuenciales y simultáneos para poder crear valor, lograr una rentabilidad superior al promedio, y analizar los grupos estratégicos que enfrenta para alcanzar un perfil competitivo. En este sentido es conveniente anticipar los movimientos de la competencia viendo hacia delante, y esperar los movimientos futuros de los competidores razonando en retrospectiva. Los componentes presentes en la toma de decisiones estratégicas son los siguientes:

1. **Entorno.** Se refiere al medio que circunda a la organización, mismo que incide en la necesidad de monitorear los cambios para generar una respuesta a los factores socioculturales, económicos, político legales, tecnológicos y globales que influyen en la estabilidad o incertidumbre, y que se traducen en oportunidades y amenazas.
2. **Perfil de la organización.** Desarrollo de las capacidades para manejar los recursos, la estructura, las estrategias, los procesos, las políticas y la tecnología, factores que se constituyen en fortalezas y debilidades para alcanzar una coordinación interpersonal y organizacional que fomente una cultura en donde se articulen los valores y la estrategia.
3. **Análisis de la brecha estratégica.** Es el examen del vacío que existe entre la posición estratégica que ocupa la organización en un momento dado y la que desea llegar a ocupar. Hay tres posibles variantes de la brecha estratégica:
   a) *Brecha estratégica positiva:* condiciones óptimas para la toma de decisiones estratégicas.
   b) *Brecha estratégica negativa:* condiciones en las que no se capitalizan las oportunidades relacionadas con la competencia, las amenazas tecnológicas y legales para alcanzar el nivel competitivo deseado.
   c) *Brecha estratégica cero:* condiciones en que la brecha estratégica tiende a desaparecer porque la organización ha alcanzado la posición deseada como resultado de una adecuada toma de decisiones estratégicas.

Este análisis enriquece el proceso de toma de decisiones desarrollando cadenas de decisión y estimulando el surgimiento de formas de pensamiento que permean la asignación y uso del poder de manera inteligente, al aumentar la rentabilidad, apalancar habilidades distintivas, explotar los efectos de la curva de la experiencia, y dimensionar la escala de penetración para asumir compromisos estratégicos.

4. **Factores específicos de decisión.** Se refiere al desarrollo de cadenas de decisión y a la formación de un pensamiento estratégico que permea la asignación y el uso inteligente del poder, creando un valor distintivo al racionalizar costos para lograr mayor volumen de transacciones, así como para agrupar y ubicar productos y/o servicios en posiciones estratégicas, considerando:
   - La esfera de acción de la empresa.
   - Sus competencias centrales.

- El enfoque del nivel de estrategia (corporativo, funcional, de negocios y global).
- El vínculo de los compromisos estratégicos con los niveles, diferencias y supuestos culturales.
- El peso de las funciones sustantivas y adjetivas.
- La tecnología de información que asiste sus acciones.
- La relación riesgo-recompensa.

5 **Actitudes administrativas.** Tiene que ver con los comportamientos que definen la forma de focalizar las decisiones.

a) *Actitudes hacia el proceso de toma de decisiones:* revisión de los objetivos y enfoques estratégicos, y de la apertura del proceso en la organización.
b) *Actitudes hacia la decisión estratégica misma:* revisión del grado de maximización, satisfacción y logro de resultados de acuerdo con la elección estratégica.
c) *Actitudes hacia la definición de escenarios:* relación entre el protocolo, la tecnología de soporte, la estructura social y la dialéctica de la toma de decisiones, bajo un enfoque de ingeniería financiera y estratégica.

6. **Gestión de la red de variables estratégicas.** Revisión de las variables que integran los aspectos críticos que inciden en el logro de un desempeño superior, a partir de una intención estratégica constituida por los siguientes factores:

a) *Competencias centrales:* apalancan las capacidades reales y potenciales para el manejo de procesos estratégicos y la gestión inteligente de la arquitectura organizacional en todas sus dimensiones y contextos.
b) *Estrategia:* sienta las bases para una visión integrada de las habilidades distintivas, el aprendizaje y la experiencia en los distintos niveles y áreas de influencia de la organización.
c) *Cultura organizacional:* articula con sensibilidad actitudes, valores, hábitos, costumbres, supuestos y formas de hacer las cosas en diferentes dimensiones.
d) *Valores:* expresa las condiciones intelectuales y afectivas que influyen en las conductas personal, social y organizacional de los individuos.
e) *Liderazgo:* alinea la inspiración con el desempeño como corazón del cambio.
f) *Estructura:* transforma la fisonomía de la organización en un elemento de la cadena de valor, convirtiéndola en una ventaja competitiva.
g) *Tecnología:* delinea la plataforma para el manejo efectivo de la información y los sistemas estratégicos, como flujos y procesos.
h) *Rentabilidad:* permite el logro de un desempeño superior y sustentable en todo tipo de industria.
i) *Capital intelectual:* convierte los intangibles en activos de mercado, de propiedad intelectual, personales y de infraestructura.

7. **Resultados de las decisiones estratégicas.** La interacción de todos estos elementos permite la asignación de recursos y su implementación para convertirlos en resultados, con la consecuente racionalización de esfuerzos, optimización de resultados y mejora de la capacidad de respuesta. Son una forma de crear valor a través de:

- La amplificación del trabajo multifuncional.
- La consolidación de las competencias que crean valor.
- El desarrollo de redes de conexiones.
- La obtención de economías de escala, de ubicación y de alcance.
- El logro del aprendizaje organizacional.
- La consecución de una calidad superior en los productos y servicios.
- La innovación de procesos.
- El manejo de la tecnología de la información para mejorar la coordinación y el desempeño.
- La alineación flexible de recursos tangibles e intangibles.

## MODELOS DE TOMA DE DECISIONES ORGANIZACIONALES

| | |
|---|---|
| MODELOS DE TOMA DE DECISIONES ORGANIZA-CIONALES | Modelo racional |
| | Modelo de racionalidad limitada |
| | Modelo retrospectivo |
| | Modelo Carnegie |
| | Modelo del proceso incremental |
| | Modelo del bote de basura |
| | Modelo político |

En un principio los modelos de toma de decisiones organizacionales se describían como procesos racionales, a través de los cuales los responsables dominaban de manera perfecta el entorno de trabajo en que operaban. En la actualidad, dichos modelos reconocen que la toma de decisiones es un proceso inherentemente incierto, de manera que los responsables andan a tientas buscando soluciones que, tal vez, les permitan llegar a los resultados esperados.

Las dos características de las organizaciones que determinan el uso de los modelos de decisión son:

1. El *consenso respecto de la situación.* Se refiere al acuerdo entre los directivos acerca de la naturaleza de una necesidad, problema u oportunidad, y en relación con cuáles metas y resultados perseguir. Los valores de esta variable van de un completo acuerdo a un completo desacuerdo. Cuando los directivos están de acuerdo existe poca incertidumbre, los problemas y las metas de la organización son claros y, por lo tanto, también los estándares de desempeño. Cuando los directivos están en desacuerdo, el rumbo de la organización y las expectativas de desempeño se encuentran en disputa, lo que crea una situación de alta incertidumbre.
2. El *conocimiento técnico.* Se refiere a la comprensión y el acuerdo acerca de cómo resolver problemas y lograr las metas organizacionales. Sus valores van desde el acuerdo completo y la certidumbre, hasta el completo desacuerdo y la incertidumbre en torno de las relaciones causa-efecto que llevan a la solución del problema.

Cuando se comprenden bien los medios resulta fácil identificar las alternativas apropiadas y calcular con algún grado de certidumbre. Cuando los medios no se han entendido bien, las soluciones potenciales están mal definidas y son inciertas. La intuición, la opinión, y el ejercicio del método prueba y error se convierten en la base para la toma de decisiones.

Los modelos que se emplean para tomar decisiones por lo general caen dentro de los tipos que analizaremos a continuación.

### Modelo racional

El *modelo racional* (también conocido como modelo clásico) constituye el primer intento por explicar los procesos que intervienen en la toma de decisiones. Su propósito es prescribir un conjunto de fases que las personas o los equipos deben seguir para incrementar la probabilidad de que sus decisiones sean lógicas y óptimas.[3] Una decisión racional que una solución produzca los resultados esperados. El modelo racional suele concentrarse en los medios, es decir, en determinar cuál es el mejor camino para alcanzar una o varias metas. De hecho este proceso podría utilizarse como ayuda para identificar, evaluar y seleccionar las metas a perseguir.

[3] Ídem.

Aunque para muchas personas el modelo racional tiene amplio sentido, es importante entender los supuestos sobre los cuales basa su construcción:

- Los problemas son evidentes.
- Los objetivos también son evidentes.
- Las personas están de acuerdo con el criterio y el valor relativo.
- Todas las alternativas se conocen.
- Todas las consecuencias se pueden anticipar.
- Quienes toman las decisiones son racionales:
  - No muestran sesgos al reconocer los problemas.
  - Pueden procesar toda la información pertinente.
  - Incorporan de manera apropiada las consecuencias inmediatas y futuras al proceso de toma de decisiones.
  - Buscan la alternativa que maximiza los resultados deseados.

El modelo racional ignora la ambigüedad, la incertidumbre y el caos que por lo general caracterizan la toma de decisiones. En otras palabras, asume que quienes toman las decisiones tienen toda la información necesaria para hacer la elección óptima.

Cuando las personas toman decisiones de rutina no tienen problema para seguir estos pasos. También es más probable que el proceso se emplee en situaciones que entrañan poco riesgo, es decir, cuando se puede adjudicar una probabilidad objetiva a los resultados. Es evidente que la toma de decisiones de rutina en condiciones que se aproximan a la certidumbre es la que más provecho se saca de este modelo.

## Modelo de racionalidad limitada

El *modelo de la racionalidad limitada* propone que la habilidad cognoscitiva de la mente para formular y resolver problemas complejos es limitada en comparación con lo que se necesita para observar un comportamiento racional objetivo. Herbert Simon y James March disintieron de las suposiciones del modelo racional e introdujeron esta nueva concepción a mediados de la década de 1950. Este modelo subraya las limitaciones de la racionalidad y, por lo mismo, ofrece un panorama más claro de la razón por la que los procesos de toma de decisiones no siempre pueden seguir un procedimiento ideal. Numerosas decisiones deben tomarse con mucha rapidez. La presión del tiempo, un gran número de factores internos y externos que afectan el proceso, y la naturaleza mal definida de los problemas hacen que el análisis sistemático sea casi imposible. Quienes toman las decisiones sólo cuentan con una cantidad determinada de tiempo y capacidad, por lo tanto, son incapaces de evaluar cada meta, problema o alternativa. La intención de racionalidad está restringida (limitada) por la enorme complejidad de las situaciones, hechos y circunstancias por las que pasa una organización.

El concepto de racionalidad limitada intenta describir los procesos que conforman la toma de decisiones en términos de los siguientes tres mecanismos.

- El modelo racional considera que se identifican todas las soluciones posibles y después se elige la mejor alternativa; en cambio, Simon y March sostienen que se analiza por separado cada una de las posibles soluciones a un problema. Cuando la primera solución no funciona o se piensa que no es viable, se descarta y se considera la siguiente. Al hallar una solución aceptable (no necesariamente la mejor), se deja de buscar nuevas alternativas. Por consiguiente, si la primera solución es funcional, lo más seguro es que terminen los esfuerzos de búsqueda y análisis.
- Según el modelo de la racionalidad limitada, las alternativas se buscan a partir de principios heurísticos en lugar de hacerlo mediante criterios y valores explícitos. La *heurística* es una regla que guía la búsqueda de alternativas hacia áreas con alta probabilidad de resultar exitosas. Los tres procesos heurísticos involucrados en la toma de decisiones son:
  - *Disponibilidad.* Se juzga la posibilidad de un suceso contrastándolo con recuerdos. Por lo tanto, los sucesos que están más "disponibles" en la memoria servirán de modelo para calcular qué eventos tienen mayores posibilidades de ocurrir en el futuro.

  - *Representatividad.* Se tiende a ponderar la posibilidad de un suceso comparándolo con una categoría preexistente.
  - *Anclaje y ajuste.* Las decisiones tienen un marco de referencia, y por lo general parten de un valor inicial –aun cuando éste se seleccione al azar– al cual se hacen ajustes con el fin de llegar a una decisión final.
- El conformismo (elegir la solución mínimamente aceptable, en vez de continuar buscando la alternativa que ofrezca los mejores resultados) constituye también un factor importante del proceso. Si bien del modelo racional ve a quien toma la decisión como un optimizador, el de racionalidad limitada lo concibe como un conformista.

Tomando como base estos planteamientos, desde la óptica del modelo de la racionalidad limitada el proceso de toma de decisiones constaría de los pasos siguientes:

1. Establecer la meta que se persigue o definir el problema a solucionar.
2. Señalar un nivel apropiado de desempeño, o determinar los criterios a lograr (es decir, saber en qué punto una solución será aceptable, aunque no sea perfecta).
3. Emplear la heurística para encuadrar la solución a una alternativa única y prometedora.
4. De no identificarse una alternativa viable, bajar el nivel de la solución al que se aspira y comenzar otra vez a buscar una alternativa de solución (repetir los pasos 2 y 3).
5. Después de encontrar una alternativa viable, evaluar y determinar su aceptabilidad.
6. Si la alternativa individual es inaceptable, iniciar la búsqueda de una nueva alternativa de solución (repetir los pasos 3 a 5).

Disponer de un proceso definido y claro para tomar decisiones no es garantía de que las alternativas de solución serán las óptimas. Es una realidad que en idénticas circunstancias, con una base de información uniforme y con recursos análogos, las organizaciones pueden llegar a diferentes resultados. Por lo general esto sucede por la visión particular o sesgo de la decisión particular de quien maneja el proceso.

## Modelo retrospectivo

El *modelo retrospectivo* (o modelo del favorito implícito) centra su atención en la forma en que quienes toman las decisiones tratan de justificar su elección después de haberla realizado.

Durante el proceso de selección de alternativas se identifica un favorito implícito, es decir, una preferencia previa a la selección. Después se busca una segunda mejor alternativa, conocida como "candidato de confirmación".

A continuación se desarrollan reglas de decisión para demostrar de manera inequívoca que el favorito implícito es superior al candidato de confirmación. Para ello se recurre a la *distorsión perceptual* de la información, la cual consiste en resaltar las características positivas del favorito implícito más que las de la opción alterna. Por último, tras derivar una regla de decisión que claramente beneficia al favorito implícito, se anuncia la decisión. Es importante destacar que casi siempre el favorito implícito se considera superior al candidato de confirmación en tan sólo una o dos dimensiones. No obstante, en general quienes toman las decisiones describen las reglas de decisión como multidimensionales.

Todo el proceso está diseñado para que justifique, de manera aparente científica, una decisión ya tomada por mera intuición. Así el individuo se convence de que está actuando de manera racional, y de que está tomando una decisión importante a partir de la lógica y el razonamiento. De esta forma la toma de decisiones obedece a un proceso subconsciente primario, cuyo propósito es identificar una decisión y elegir de manera intuitiva una alternativa preferida. Aunque algunas organizaciones suelen basar sus prácticas de toma de decisiones en análisis racionales, en determinadas situaciones las decisiones intuitivas no sólo son más rápidas, sino que llevan a resultados tan buenos o incluso mejores que aquellas derivadas de un enfoque metódico y racional.

## Modelo Carnegie

El modelo Carnegie es un intento por describir de manera más precisa la realidad en la que se lleva a cabo el proceso de toma de decisiones. Está basado en los trabajos de Richard Cyert, James March y Herbert Simon, de la Carnegie-Mellon University. Antes de que estos investigadores propusieran su modelo, los estudios económicos asumían que las organizaciones tomaban decisiones como una sola entidad, como si toda la información relevante fuera canalizada a la persona de más alto rango, encargada de tomar las decisiones. La investigación de Carnegie, sin embargo, apuntaba a que las decisiones de alcance organizacional implican a muchos directivos, y que la elección final queda en manos de una coalición o alianza conformada por varios de ellos, quienes están de acuerdo con las metas y los problemas prioritarios de la organización.

Las coaliciones directivas son necesarias durante la toma de decisiones por dos razones: en primer lugar, las metas organizacionales muchas veces son ambiguas, y las metas operativas suelen ser poco consistentes. Cuando las metas son ambiguas e inconsistentes, los directivos no están de acuerdo en cuáles son las prioridades del problema y, en consecuencia, deben negociar y construir una coalición con base en una pregunta clave: ¿qué problemas deben resolverse?

La segunda razón que hace necesaria la creación de coaliciones es que los directivos intentan ser racionales, pero funcionan con limitaciones cognitivas humanas y otras restricciones. No tienen el tiempo, los recursos o la capacidad mental para identificar todas las dimensiones y procesar toda la información relevante para tomar una decisión. Estas limitaciones generan la formación de coaliciones. Los directivos hablan entre sí e intercambian puntos de vista para reunir información y reducir la ambigüedad. Se consulta a las personas que tienen información relevante o interés en el resultado de una decisión. La integración de una coalición producirá una decisión apoyada por las partes interesadas.

El proceso de formación de coaliciones tiene varias implicaciones en relación con la toma de decisiones organizacionales. En primer lugar, las decisiones se toman para *satisfacer* y no para optimizar las soluciones a los problemas. Una *solución satisfactoria* significa que las organizaciones aceptan un recurso aceptable en lugar de un nivel de desempeño máximo, lo que les permite lograr varias metas de manera simultánea. Por su parte, la coalición aceptará una solución que todos sus miembros perciben como satisfactoria. En segundo lugar, los directivos están interesados en los problemas inmediatos y en las soluciones a corto plazo, por lo que se concentran en una *investigación relativa al problema*.

La *investigación relativa al problema* consiste en que los directivos buscan en su entorno inmediato una solución para resolver con rapidez un problema, sin esperar que ésta sea perfecta cuando la situación está mal definida o bajo conflicto. Esto contrasta con el enfoque racional, el cual asume que los análisis pueden poner al descubierto toda alternativa razonable. El modelo Carnegie afirma que la investigación es suficiente para producir una solución satisfactoria, por lo que por lo general los directivos adoptan la primera solución satisfactoria que surja. En tercer lugar, en el proceso de toma de decisiones el análisis y la negociación son sobre todo importantes en la etapa de identificación del problema. A menos que los miembros de la coalición perciban un problema, no se emprenderá acción alguna.

El modelo Carnegie señala que la construcción de un acuerdo a través de una coalición es parte importante de la toma de decisiones organizacionales. Esto es válido en especial en los niveles de decisión más altos. El análisis y las negociaciones son procesos lentos, de manera que los procedimientos de investigación por lo general son simples, las alternativas elegidas son satisfactorias y no optimizan la solución del problema. Cuando los problemas son claros y se han advertido desde antes, la organización dependerá de los procedimientos y rutinas previos. Las reglas y procedimientos evitan la necesidad de la formación de una nueva coalición y de las negociaciones políticas implícitas. No obstante, en decisiones controvertidas se requiere la resolución del conflicto y la negociación.

El modelo Carnegie es útil sobre todo en la etapa de identificación del problema. No obstante, una coalición de los directivos de áreas clave también es importante para facilitar la implementación de una decisión, en particular en el caso de una reorganización

sustancial. Cuando los altos directivos perciben un problema o desean tomar una decisión importante, necesitan lograr un acuerdo con otros directivos para apoyarla.

## Modelo del proceso incremental[4]

Henry Mintzberg concibió la toma de decisiones organizacionales desde una perspectiva diferente. Registró veinticinco decisiones realizadas en las organizaciones, y rastreó de principio a fin los eventos asociados con ellas. Su investigación logró identificar cada etapa en la secuencia de toma de decisiones. Este enfoque, denominado *modelo del proceso incremental de decisión*, concede menor importancia a los factores políticos y sociales descritos en el modelo Carnegie, pero enfatiza la secuencia estructurada de actividades que se emprenden desde el descubrimiento de un problema hasta su solución.

El hallazgo producido por esta investigación es que las elecciones de organizaciones importantes por lo general dependen de una serie de pequeñas elecciones que se combinan para generar la decisión más importante. Así, muchas decisiones organizacionales consisten de una serie de pequeños fragmentos. Además, las organizaciones atraviesan varios puntos de decisión y pueden toparse con barreras o *interrupciones de decisión*. Una interrupción puede significar que una organización tenga que retroceder a una decisión previa e intentar algo nuevo. Estas iteraciones o ciclos de decisión representan una de las formas en que la organización aprende cuáles alternativas son viables. La solución última puede ser muy diferente de la que inicialmente se había anticipado.

En el modelo incremental son cuatro las fases involucradas en la toma de decisiones: identificación, diagnóstico, desarrollo y selección.

1. **Identificación.** Esta fase con el *reconocimiento:* uno o más directivos se han percatado de un problema y de la necesidad de tomar una decisión. El reconocimiento por lo general es estimulado por un problema o una oportunidad. Un problema existe cuando los elementos en el entorno externo cambian, o cuando se tiene la percepción de que el desempeño interno está por debajo del estándar. Los directivos interpretan estos indicios hasta el surgimiento de un patrón que indica un problema que se tiene que afrontar.
2. **Diagnóstico.** En esta etapa se reúne más información –si fuera necesario– para definir la situación problemática. El diagnóstico puede ser sistemático o informal, según la complejidad del problema: los problemas complicados no permiten que se dedique el tiempo suficiente para un diagnóstico extenso, la respuesta debe ser inmediata; los problemas menos complejos por lo general se diagnostican de manera más sistemática.
3. **Desarrollo.** Se formula una solución para resolver el problema definido en la fase de identificación. El desarrollo de una solución sigue una de las dos direcciones. Los procedimientos de investigación pueden utilizarse para *explorar* alternativas dentro del repertorio de soluciones organizacionales; para realizar la exploración, los integrantes de la organización pueden escudriñar entre sus propios recuerdos, hablar con otros directivos o examinar los procedimientos formales de la organización. En segundo lugar, es posible diseñar una solución a la medida. Esto sucede cuando el problema es nuevo, de manera que la experiencia previa es incipiente. En estos casos, las personas clave encargadas de tomar decisiones tienen sólo una idea vaga de la solución ideal. De manera paulatina, a través de un proceso de ensayo y error, surgirá una alternativa de solución diseñada a la medida. El desarrollo de una solución es un procedimiento grupal e incremental para la preparación de una solución.
4. **Selección.** Es el momento en que se elige la solución, aunque ello no siempre implica realizar una elección clara entre alternativas diferentes. En el caso de las soluciones a la medida la selección es resultado de una evaluación de la alternativa que parece más factible.

[4] Mintzberg, H., Raisinghani, D. y Theoret, A., "The Structure of Unstructured Decision Making", en *Administrative Science Quarterly*, 21, 1972, pp. 246-275.

La evaluación y la elección pueden ser realizadas de tres formas: por juicio, negociación o autorización. La selección *por juicio* se utiliza cuando la elección final recae sobre una sola persona encargada de tomar la decisión y la elección implica el juicio basado en la experiencia. En el análisis se evalúan las alternativas sobre una base más técnica y sistemática. La selección *por negociación* ocurre cuando en ella está involucrado un grupo de personas encargadas de la toma de decisiones. Cada persona puede tener un interés diferente en el resultado, y así es como surge el conflicto; entonces se presentan discusiones y negociaciones hasta que se logra establecer una coalición, como en el modelo Carnegie descrito con anterioridad. Cuando una decisión es aceptada de manera formal por la organización, sigue la *autorización*. La autorización muchas veces es rutinaria debido a que la experiencia y el conocimiento dependen de los individuos encargados de la toma de decisiones en los niveles más bajos de la organización. Algunas decisiones son rechazadas debido a las implicaciones no anticipadas por esos niveles.

Es conveniente anotar que las decisiones organizacionales no siguen una progresión ordenada que vaya del reconocimiento hasta la autorización, sino que pueden surgir elementos de juicio que obligan a retroceder a una etapa anterior. Se trata de interrupciones de decisión. Si una solución diseñada a la medida se percibe como insatisfactoria, la organización podría tener que retroceder hasta el inicio y reconsiderar si el problema en verdad exige una resolución.

## Modelo del bote de basura[5]

El modelo del bote de basura se considera un proceso de toma de decisiones no estructurado. Este modelo sostiene que las organizaciones tienden a tomar decisiones tanto desde el lado de la solución como del lado de la situación. De esta manera pueden proponer soluciones a situaciones que no existen, es decir, crear una situación que puede resolverse al aplicar las soluciones que ya están disponibles.

A medida que la organización crea nuevas situaciones por resolver, también busca encontrar soluciones a problemas presentes en su entorno o que va identificando en su forma de operar. Además, en muchos casos los grupos de poder o coaliciones apoyan alternativas para competir por recursos para implementar las soluciones que eligen. Por lo tanto, la toma de decisiones se vuelve como un "bote de basura" en el cual las situaciones, soluciones y preferencias personales y grupales se combinan y enfrentan entre sí para llamar la atención y ejercer dominio sobre las acciones. En esta situación la organización se torna anárquica, por lo que la selección de alternativas depende del predominio de una de las partes inmersas en el proceso, así como de las condiciones prevalecientes. Los integrantes entran y salen del proceso de toma de decisiones, y su participación se torna incierta pues responde más bien a sus capacidades de negociación y a la forma en que se interrelacionan con las distintas coaliciones dentro de los juegos de poder. De esta manera, los resultados que obtiene la organización son más inciertos, y la toma de decisiones se vuelve impredecible y hasta contradictoria.

La realidad de la toma de decisiones es entonces claramente distinta de la que plantea el modelo racional. Esto propicia que la organización, en lugar de beneficiarse del conocimiento de su gente para generar todas las soluciones posibles y coincidir en la mejor, de manera que las decisiones se ordenen y programen, se ve obligada a tomar decisiones no estructuradas en un entorno de incertidumbre.

En resumen: cuando una organización toma decisiones en cuyo centro hay un conjunto de reglas y rutinas, actúa con estabilidad y de acuerdo con sus competencias centrales. Estas rutinas constituyen la memoria de la organización, lo que le permite aumentar su eficacia en un proceso decisorio. No obstante, debe tener presente que las rutinas pueden crear inercias que no le permitan cambiar con la agilidad suficiente para adaptarse y modificar su entorno.

[5] Cohen, M. D., March, J. C. y Olsen, J. P., "A Garbage Can Model of Organizational Choice", en *Administrative Science Quarterly*, 17, 1972, pp. 1-25.

## Modelo político

El modelo político describe la toma de decisiones orientada a satisfacer los intereses del responsable. La definición de las necesidades, problemas y oportunidades, la búsqueda y recopilación de datos, el manejo de la información y los criterios de evaluación se utilizan para predisponer el resultado a las preferencias de quien toma la decisión.

Existen cuatro supuestos básicos en relación con el modelo político:

1. Las organizaciones están formadas de grupos con diversos intereses, metas y valores. Los administradores no coinciden con las prioridades de las necesidades, problemas u oportunidades, y pueden no entender o compartir las metas y los intereses de los demás administradores.
2. La información es ambigua e incompleta. El intento de racionalidad está limitado por la complejidad de muchos factores, así como por las restricciones personales y organizacionales.
3. Los administradores no tienen el tiempo, los recursos o la capacidad para identificar todas las dimensiones del impacto de la decisión y procesar toda la información relevante. En consecuencia, hablan entre sí e intercambian puntos de vista para recopilar información y reducir la ambigüedad.
4. Los administradores participan en el "estira y afloja" del debate para decidir las metas y discutir las alternativas. Las decisiones son resultado de las negociaciones y de las discusiones entre los miembros de la coalición.

En el modelo político "el fin justifica los medios" y "el poder es igual al derecho", condiciones que influyen en el desarrollo de diversas tácticas de influencia para ejercer el poder o influir en la conducta de otros. Las tácticas de influencia más utilizadas son:

- *Persuasión racional.* Uso de argumentos lógicos con evidencia basada en hechos.
- *Inspiración.* Apelar a valores, ideales y emociones para generar entusiasmo.
- *Consulta.* Acercamiento para atemperar criterios.
- *Congraciamiento.* Comportamiento amable para despertar simpatía y después solicitar algo.
- *Intercambio.* Negociar el intercambio de favores ofreciendo algún tipo de recompensa.
- *Atractivo personal.* Emplear la empatía para lograr un propósito.
- *Coalición.* Recurrir a terceros para que apoyen una iniciativa.
- *Legitimación.* Establecer la legitimidad con base en la autoridad.
- *Presión.* Utilizar la amenaza para cumplir las metas.

Por lo general, la persuasión racional, la inspiración y la consulta son las tácticas de influencia más efectivas en el trabajo, en tanto que la coalición, la legitimación y la presión lo son en menor grado. No obstante, cualquier táctica o combinación de ellas pueden dar buenos resultados dependiendo de las condiciones en que se pongan en práctica. También es conveniente señalar que las tácticas de influencia tienen una mayor probabilidad de éxito cuando se dirigen de arriba hacia abajo de la estructura jerárquica, y no de abajo hacia arriba. Esto es consecuencia del peso que ejercen las fuentes de poder (por posición y personal) en la jerarquía organizacional a través de sus diferentes manifestaciones:

- *Poder legítimo.* Concedido por la posición que se ostenta.
- *Poder de recompensa.* Capacidad para ofrecer algo de valor a cambio.
- *Poder coercitivo.* Facultad para castigar o ejercer presión.
- *Poder de referencia.* Basado en la relación con los demás.
- *Poder experto.* Cifrado en el conocimiento de quien lo ostenta.
- *Poder por información.* Consecuencia del manejo de información importante.
- *Poder por conexión.* Producto de las relaciones personales.

El modelo político representa la capacidad (poder e influencia) de incidir en los resultados de una organización a través del empleo puntual de las fuentes de poder y las tácticas de influencia, tal como se muestra a continuación.

**Relación entre las fuentes de poder y las tácticas de negociación**

| Tipo de poder / Tácticas | De recompensa | Coercitivo | Por conexión | Información | Experto | De referencia |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Legitimidad.<br>Consulta.<br>Persuasión racional.<br>Congraciamiento. | Intercambio. | Presión. | Coalición. | Persuasión racional. | Persuasión racional. | Inspiración, atractivo personal. |

Fuente: Adaptada de J. French y B. H. Ravens, "The bases of Social Power", en *Studies of Social Power*, D. Cartwright (editor), Ann Harbor, Michigan, Institute for Social Research, 1959.

El modelo político tiene un gran parecido con el entorno real en donde operan casi todos los administradores y los responsables de la toma de decisiones. Este proceso es complejo e involucra a muchas personas, la información es con frecuencia ambigua, y el desacuerdo y el conflicto en relación con los problemas y soluciones son normales.

## TOMA DE DECISIONES EN GRUPO[6]

Muchas –quizá la mayor parte– de las decisiones organizacionales son tomadas por grupos o equipos, más que por individuos. Cuando se trabaja en conjunto para tomar decisiones, el margen de error se reduce de manera ostensible gracias a la combinación de experiencias, conocimientos, habilidades y competencias, y a la disminución de los prejuicios y errores. La toma de decisiones en grupo también permite procesar más información con mayor celeridad, así como el intercambio de opiniones para afinar criterios y corregir errores. Asimismo, fomenta el espíritu de equipo y participación para lograr la cooperación de todos los participantes en el proceso, al identificar y hacer suyas las soluciones propuestas.

### Efecto de los grupos en la toma de decisiones

La diferencia entre la toma de decisiones en grupo y la toma de decisiones individual radica en la interacción social del proceso. En ciertas condiciones la toma de decisiones en grupo es un activo, mientras que en otras es un pasivo. La clave está en descubrir cuándo y cómo conviene invitar al grupo a que participe en la toma de una decisión.

Sobre el efecto que tienen los grupos en el proceso mismo de toma de decisiones, en especial respecto de las decisiones no rutinarias, por lo general los grupos siguen esta secuencia:

1. *Establecimiento de objetivos.* En esta tarea, por lo general los grupos superan a los individuos, ya que aportan al proceso un mayor conocimiento acumulado de los problemas.
2. *Identificación de alternativas.* El esfuerzo individual en las diversas áreas por función permite asegurar la identificación de soluciones diferentes, y quizás únicas, que el grupo podría considerar más adelante.
3. *Evaluación de alternativas.* La racionalidad del grupo suele ser superior a la individual, puesto que entraña puntos de vista provenientes de un rango más amplio.

[6] Jones, G. R. y George, J. M., *Administración contemporánea*, 4a. edición, McGraw-Hill Interamericana, México, 2006.

4. *Selección de alternativas.* La participación de miembros del grupo suele derivar en una mayor aceptación del resultado final.
5. *Implementación de la elección.* Por lo común la responsabilidad individual es superior a la grupal.

Al margen de si la decisión se toma de manera individual o colectiva, al ponerla en marcha los individuos se desempeñan mejor que los grupos. En cualquier caso, no es definitivo que una toma de decisiones –ya sea individual o colectiva– sea superior a la otra, pero si es preferible que sean los individuos que participan y la situación en sí de los factores que deberían guiar la elección de la técnica más idónea para tomar una decisión.

En cuanto a las ventajas que representa la participación del grupo, se destacan las siguientes:

- Aclara mejor lo que se espera.
- Incrementa la probabilidad de que el personal trabaje con base en gratificaciones y resultados que valora.
- Intensifica los efectos de la influencia social en el comportamiento, es decir, que los pares entre sí se vigilen y ejerzan la presión necesaria para que el grupo se desempeñe al nivel esperado.
- Amplía el control que el empleado mismo ejerce sobre sus actividades laborales.

En muchos casos la participación en la toma de decisiones puede ser útil tanto para alcanzar las metas organizacionales como para satisfacer una necesidad individual. En cuanto a los efectos positivos o negativos de la toma de decisiones en grupo podemos citar los siguientes.

### *Toma de decisiones en grupo: efectos positivos*

- Acumulan mayores conocimientos y datos sobre hechos.
- Tienen una perspectiva más amplia y evalúan más alternativas.
- Los individuos que participan en la toma de decisiones en grupo quedan más satisfechos con la elección que se hace, y es más probable que la respalden.
- Los procesos de decisión grupales responden a una función de comunicación importante, así como a una función política útil.

### *Toma de decisiones en grupo: efectos negativos*

- Suelen trabajar más despacio que los individuos.
- En general implican compromisos considerables que podrían originar decisiones bastante lejos de ser las óptimas.
- Están bajo el dominio de un individuo o un pequeño grupo; por lo tanto, niegan muchas de las virtudes de los procesos grupales.
- La sobredependencia de la toma de decisiones en grupo llega a inhibir la capacidad para actuar con rapidez y determinación cuando es necesario.

En virtud de que ayuda a implicar a los trabajadores e incrementa su satisfacción y su interacción, la participación ha sido una parte relevante de los esfuerzos por mejorar la calidad. Por ejemplo, los esfuerzos de grupales para mejorar los productos y procesos siempre han dado mejores resultados cuando incluyen una participación significativa en la toma de decisiones.

## Toma de decisiones participativa contingente

Por lo general los administradores enfrentan una cuestión fundamental: ¿es conveniente permitir que el personal que forma el grupo de trabajo participe en la toma de las decisiones que afectan sus actividades? Quizá la respuesta más justa sería “hasta cierto grado”: aun

cuando muchos defensores de la participación destacan ejemplos de ambos casos, y si bien la práctica ha demostrado que la participación favorece el mejoramiento de la calidad de la decisión, incrementa el compromiso de los integrantes con los resultados de la decisión y aumenta la satisfacción individual por participar, la toma de decisiones participativa tampoco es una panacea. Un análisis cuidadoso sugiere que la participación no es adecuada en todas las situaciones, pero es conveniente tener claro cuándo es eficaz y cuándo no para, dependiendo de ello, evaluar el enfoque o estilo de tomar decisiones más recomendables.

## *Quiénes toman decisiones en forma participativa*

Con la finalidad de determinar algunas de las variables que conforman una buena decisión participativa, se han analizado las características de quienes toman las decisiones. En esencia, cuando la toma de decisiones participativa es eficaz es conveniente saber quiénes participan en ella, en particular para determinar si cuentan con suficientes conocimientos acerca del contenido de la decisión. Algunas organizaciones forman equipos multidisciplinarios, interfuncionales, culturales o estratégicos con la intención de que cada integrante aporte un conocimiento único que agregue valor a la decisión. En contraste, la participación de los individuos en la toma de decisiones por completo ajenas a su área de experiencia no origina por necesidad resultados de mejor calidad, ni un compromiso mayor con las decisiones y su implementación.

Además de tener conocimientos respecto de la necesidad, el problema o la oportunidad en cuestión, es imprescindible que los miembros tengan el deseo de participar, ya que no todos quieren intervenir en la toma de decisiones.

## *Proceso de toma de decisiones participativa*

Al igual que en el caso de la toma de decisiones individual, la toma de decisiones participativa incluye procesos relacionados aunque independientes. Si bien la toma de decisiones participativa sigue los mismos pasos que la individual, lo que varía es la intervención de los integrantes del grupo o equipo en cada uno de los pasos. Así, la participación menor permite que los miembros comuniquen sus opiniones sobre el asunto, las alternativas y la solución, pero no que influyan en el resultado final.

Ante la posibilidad de que varíe el nivel de participación en cada uno de los pasos de la toma de decisiones, el punto clave es sí algún esquema de participación es mejor que los demás. La experiencia ha demostrado que una participación mayor en la generación de alternativas, en el plan para implementarlas y evaluar los resultados, se relaciona de manera significativa con niveles más altos de satisfacción y con un mejor desempeño del grupo de trabajo. De manera específica, la participación influye en el proceso de toma de decisiones por los siguientes motivos:

- La generación de alternativas es importante, porque la solución casi siempre se encuentra entre las alternativas que se proponen.
- La preparación de los planes de implementación es fundamental, porque el modo de implementar la solución influye más en el resultado que la solución en sí misma.
- La evaluación de resultados es crítica, porque la retroalimentación es decisiva para iniciar un nuevo ciclo de decisión.

Otra implicación importante es que los integrantes del grupo necesitan entender los procesos grupales para que la toma de decisiones participativa sea eficaz. En otras palabras, la habilidad para el análisis, la comunicación y el manejo de conflictos pesa tanto como el conocimiento y el deseo de participar. Por ejemplo, el sondeo (o rastreo) del entorno es una de las destrezas fundamentales para identificar los problemas. Si bien no todos las personas son diestras para sondear el entorno, es difícil iniciar la toma de decisiones participativa sin miembros capaces de reconocer las oportunidades y las amenazas.

Con base en un proyecto de investigación a largo plazo, Victor Vroom y sus colegas, Phillip Yetton y Arthur Jago, también desarrollaron una teoría de la toma de decisiones

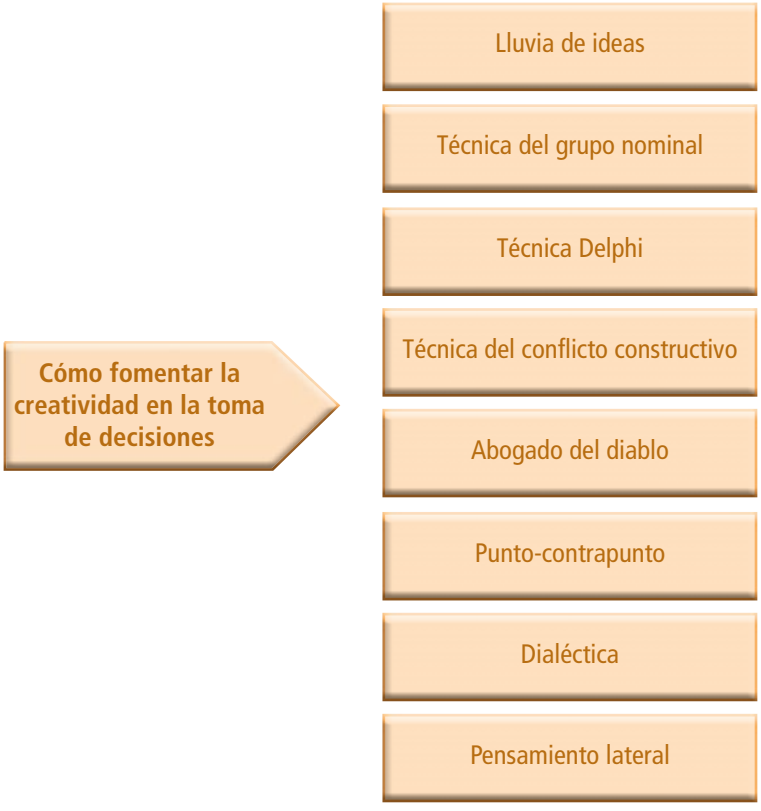
participativa, que se destaca por sus implicaciones administrativas. Su teoría podría clasificarse como modelo de liderazgo o como modelo de toma de decisiones. Este esquema no sólo considera la forma en que deberían comportarse los administradores en situaciones de decisión, sino que también prescribe la conducta adecuada del líder respecto del grado de participación.

## CÓMO FOMENTAR LA CREATIVIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES

La creatividad ayuda a que las organizaciones detecten necesidades, descubran problemas, identifiquen oportunidades y desarrollen nuevos cursos de acción para tomar decisiones certeras. El *proceso creativo* que guía este esfuerzo suele estar constituido por cuatro fases:

1. ***Exploración inconsciente.*** Implica la abstracción de un problema, cuya determinación mental quizá es muy vaga.
2. ***Intuición.*** Sirve de enlace entre el inconsciente y la conciencia.
3. ***Discernimiento.*** Es la concentración en las ideas para fundamentarlas.
4. ***Formulación o verificación lógica.*** El discernimiento debe someterse a la prueba de la lógica o de la experimentación.

El fomento de la creatividad es esencial para que las organizaciones generen productos y servicios de calidad. Las técnicas que pueden usarse para fortalecerla se resumen en el gráfico siguiente, y son examinadas a continuación.




### Lluvia de ideas

La lluvia de ideas (*brainstorm*) es una técnica de solución de problemas en la que se reúne a un grupo de personas para formular y debatir opciones diversas con el propósito de tomar

una decisión. Por lo general entre cinco y quince personas son convocadas a participar en una sesión "a puerta cerrada", en la que se realizan actividades como:

- Una persona describe el panorama general del asunto que el grupo abordará.
- Los participantes comparten sus ideas y generan cursos de acción alternativos.
- Uno de los integrantes del grupo va anotando en un pizarrón las ideas generadas por el grupo, y a nadie se le permite emitir un juicio hasta no haberlas escuchado todas.
- Se promueve la discusión de opciones innovadoras y radicales. Cuantas más ideas se propongan mejor. Además se estimula a los integrantes del grupo a cuestionar y trabajar en las sugerencias de los demás.
- Cuando se ha formulado una lista de todas las opciones discutidas, los integrantes del grupo ponderan las ventajas y desventajas de cada una y redactan una propuesta con las mejores.

La lluvia de ideas es muy útil para evaluar necesidades, resolver problemas o capitalizar oportunidades. No obstante, a veces se presenta un "bloqueo productivo" cuando los integrantes no pueden ordenar todas las opciones producidas, pensar en otras opciones y tener claro su pensamiento simultáneamente.

## Técnica del grupo nominal

La técnica de grupo nominal es un proceso estructurado para estimular la toma de decisiones creativa de los grupos o equipos cuando no hay consenso, o cuando los integrantes no cuentan con un conocimiento completo de las necesidades, problemas u oportunidades.

Esta técnica se aplica para evitar el "bloqueo productivo" y hacer que los criterios individuales sean los insumos esenciales para llegar a una decisión en conjunto; cada integrante debe alinear sus criterios para determinar un curso de acción satisfactorio, generando más opciones y disponiendo de más tiempo y posibilidades para hacerlo. El modelo es más útil cuando el tema es controvertido y la defensa de cursos de acción es más abierta. Es común que las sesiones de grupos pequeños se lleven a cabo a puerta cerrada, conforme al procedimiento siguiente:

- Un integrante del grupo esboza la situación que se abordará, alienta la innovación y concede de 30 a 40 minutos para que los demás miembros trabajen por su cuenta y anoten sus ideas y soluciones.
- Los integrantes se alternan para leer sus soluciones al grupo. Éstas van anotándose en un pizarrón, y no se permiten críticas ni evaluaciones hasta no haber leído todas las alternativas.
- Se analizan y discuten todas las opciones propuestas, en el orden en que fueron presentadas. Los integrantes del grupo pueden aclarar dudas y criticar las opciones para hacer una depuración de las mismas.
- Una vez evaluadas las opciones cada integrante, de acuerdo con la calificación obtenida, pone en orden sus preferencias y las presenta.

## Técnica Delphi

Tanto la técnica de la lluvia de ideas como la del grupo nominal requieren que los integrantes del grupo se reúnan para generar ideas creativas y afrontar juntos la situación. Pero esto no siempre es posible, en particular cuando los participantes se localizan en diferentes ubicaciones físicas, o no pueden coincidir al momento de la reunión. En ese caso se puede intentar la videoconferencia o aplicar la técnica Delphi para atender de manera creativa las necesidades, los problemas y las oportunidades. Esta técnica opera de la siguiente forma:

- Cada integrante dispone de una terminal de computadora conectada a un servidor común, dotado con software de colaboración para alimentar y difundir de manera automática ideas en tiempo real.
- El coordinador del grupo presenta un enunciado del problema y formula preguntas para que los integrantes las respondan.

- Envía el cuestionario a los integrantes para que estén al tanto de la situación, formulen sus propuestas y las hagan llegar al coordinador del grupo.
- El coordinador del grupo concentra las respuestas y las reenvía con nuevas preguntas a los demás integrantes, para que éstos las respondan antes de tomar una decisión.
- Cada integrante cuenta con un grupo aleatorio de preguntas cada vez que se introduce un nuevo cuestionamiento.
- El proceso se repite hasta llegar a un consenso y adoptar el curso de acción más conveniente.

## Técnica del conflicto constructivo

Una técnica para lograr una mejor toma de decisiones a nivel de grupo consiste en encontrar la forma de motivar un conflicto constructivo. Los administradores de las compañías exitosas de la actualidad reconocen que un conflicto basado en puntos de vista divergentes puede ocasionar que se centre la atención en un problema, estimulando el pensamiento creativo, creando una comprensión más amplia de los puntos de discusión y de las alternativas, y mejorando la calidad de la toma de decisiones. Por conflicto constructivo nos referimos a aquel que se relaciona con el trabajo y con el problema que se enfrenta, y no con rivalidades personales o políticas.

Existen distintas formas de estimular un conflicto constructivo. Una de ellas consiste en asegurarse de que el grupo sea diverso en términos de la edad y el género de sus miembros, de su área funcional de experiencia, de su nivel jerárquico y de su conocimiento del negocio. Otras técnicas que persiguen el mismo objetivo son las conocidas como *abogado del diablo* y *punto-contrapunto*, mismas que se explican a continuación.

## Abogado del diablo

Se trata de una técnica de toma de decisiones en la que a un individuo se le asigna el papel de desafiar los supuestos y las afirmaciones realizadas por un grupo. Este "abogado del diablo" puede obligar al grupo a reconsiderar su enfoque del problema, evitando que se llegue a conclusiones prematuras.

## Punto-contrapunto

En esta técnica de toma de decisiones se motiva a las personas a que expresen puntos de vista competitivos: el grupo se divide en dos subgrupos, a cada uno de los cuales se le asigna responsabilidades a menudo diferentes y competitivas. A continuación los grupos desarrollan propuestas, discuten y debaten las distintas opciones hasta que llegan a un conjunto común de acuerdos y recomendaciones.

## Dialéctica

Es una técnica de análisis basada en la formulación de tesis y antítesis para llegar a una síntesis; también constituye una alternativa para generar discusiones estructuradas entre dos cursos de acción tendientes a resolver un conflicto constructivo. Es útil cuando en un proceso decisional se asigna a un integrante de un grupo o equipo el papel de cuestionar los supuestos subyacentes asociados con la formulación de un problema, y después se solicita a otro que formule un problema alternativo con supuestos diferentes. Este método mejora la eficacia para tomar decisiones, al afrontar el pensamiento dominante con otra óptica.

## Pensamiento lateral

Es un proceso para producir ideas nuevas a partir de un cambio del patrón lógico que la persona, grupo o equipo emplea para procesar y guardar información. El pensamiento lateral actúa liberando la mente del efecto polarizador de las viejas ideas, y estimulando las nuevas mediante la astucia, la creatividad y el ingenio, modelos mentales con los que está profundamente unido.

La mejor forma de explicar este método parte de visualizar las dos vertientes del pensamiento productivo:

1. *Convergente (vertical).* Es el pensamiento lógico, convencional, racional o vertical, que se inclina a buscar una respuesta lógica y convencional para obtener una solución única a un planteamiento.
2. *Divergente (lateral).* El pensamiento se mueve en varias direcciones para atender necesidades, resolver problemas o aprovechar oportunidades sin seguir un patrón de resolución establecido, lo que se traduce en varias alternativas viables en vez de buscar una única y correcta.

El pensamiento lateral es útil para producir ideas y enfoques, y el vertical para evaluarlos. Ambos interactúan y se fortalecen. El pensamiento lateral aumenta la efectividad del pensamiento vertical al producir más ideas, en tanto que el vertical multiplica la efectividad del lateral al hacer buen uso de las ideas producidas.

El pensamiento lateral funciona a través de varias técnicas, entre las que sobresalen:

- *La técnica de reversión.* Proceso de examinar un problema y darle la vuelta por completo, de adentro hacia afuera, o de arriba abajo.
- *La técnica de analogía.* Proceso consistente en establecer similitudes entre objetos, personas o situaciones. Involucra la conversión de la necesidad, problema u oportunidad en una analogía, perfeccionarla y desarrollarla, para después reconvertirla y juzgar lo adecuado de la analogía.
- *La técnica de fertilización cruzada.* Proceso de solicitar a personas de otras áreas o a especialistas en otros temas, propuestas para tomar una decisión. Para que los resultados sean efectivos, las personas externas o especialistas deben pertenecer a campos de trabajo del todo diferentes al de la fuente de la decisión.

## MANEJO INTELIGENTE DEL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

El proceso de toma de decisiones debe intentar minimizar los problemas y focalizar las soluciones de manera versátil. En ese sentido, el responsable debe de *evitar el conflicto* de intereses entre las partes que intervienen; *alentar las contribuciones* para enriquecer y fortalecer el proceso; *no perder de vista las metas* para garantizar su logro en condiciones viables y prácticas; *impulsar el pensamiento creativo* para que las soluciones produzcan un valor agregado, y *promover la calidad de las ideas* para que el proceso de toma de decisiones en verdad se constituya en un detonante para la organización.

## RESUMEN

Todas las personas y las organizaciones prosperan o fracasan como resultado de las decisiones que toman. Algunas veces la toma de decisiones es un proceso de prueba y error; en otras, responde a procedimientos más formales que generan decisiones certeras y resultados favorables, con un margen de error mínimo debido –casi siempre– a que media la experiencia y el dominio de un campo específico o la energía positiva de quien las toma. En realidad todas las decisiones entrañan un aprendizaje. Lo importante radica en la intención, la actitud y los valores que se manejan en el proceso.

La toma de decisiones en una organización parte de la necesidad, el problema o la oportunidad que se afrontan. Después se generan soluciones alternativas y se las evalúa, para finalmente tomar la decisión.

Las condiciones que inciden de manera directa en las decisiones son la complejidad, la certidumbre, el riesgo y la incertidumbre, las cuales influyen en la naturaleza del tipo de decisión (de rutina, de adaptación o innovadora) que se puede tomar. Los hechos y circunstancias que por lo común enfrenta la organización son operativos y contextuales.

Los pasos del proceso de toma de decisiones son siete:

- Diagnosticar y definir la necesidad, el problema o la oportunidad.
- Establecer metas.
- Buscar soluciones alternativas.
- Comparar y evaluar las soluciones alternativas.
- Elegir entre soluciones alternativas.
- Implementar la solución seleccionada.
- Dar seguimiento y controlar los resultados.

Por lo general la toma de decisiones tiene que superar barreras como las preferencias, los prejuicios psicológicos, las presiones de tiempo y las realidades sociales.

Para la toma de decisiones en crisis, las organizaciones administran sus acciones estratégicas, técnicas y estructurales, de comunicación, culturales, psicológicas y de evaluación y diagnóstico. En cuanto a decisiones estratégicas, las organizaciones evalúan sus resultados potenciales y sus efectos en los grupos de interés, ponderando los fondos de utilidades de su industria ligados a las actividades de la cadena de valor, y modelando la competencia con sus rivales mediante la realización de movimientos secuenciales y simultáneos para alcanzar un perfil competitivo.

Para responder ante un entorno incierto, las organizaciones orientan sus acciones con el propósito de mejorar sus resultados por medio de diferentes modelos de toma de decisiones organizacionales.

La toma de decisiones en grupo combina experiencias, conocimientos, habilidades y competencias para fomentar el espíritu de equipo, la participación y la cooperación de todos los involucrados en el proceso, así como manejar la información con mayor celeridad para afinar criterios y corregir errores.

Para estimular la toma de decisiones creativa, las organizaciones se concentran en detectar necesidades, descubrir problemas, identificar oportunidades y desarrollar nuevos cursos de acción.

## PREGUNTAS DE REPASO

1. ¿Qué importancia reviste el proceso de toma de decisiones para una organización?
2. ¿Cómo se interrelacionan las condiciones de complejidad, certidumbre, riesgo e incertidumbre con las decisiones de rutina, de adaptación e innovadoras?
3. ¿Cuáles son los pasos del proceso de toma de decisiones?
4. ¿De qué manera se ve impactada la organización por las barreras contra la toma efectiva de decisiones?
5. ¿Qué elementos es necesario considerar para la toma de decisiones en crisis?
6. ¿De qué manera contribuyen los modelos de toma de decisiones a mejorar el desempeño de una organización?
7. ¿Qué ventajas concede a la organización la toma de decisiones en grupo?
8. ¿Qué técnica utilizaría para fomentar la creatividad de los grupos?
9. ¿En qué consiste el manejo inteligente del proceso de toma de decisiones?

## CASO PRÁCTICO

# Obsidiana Teoiztli: bienestar físico y espiritual

La obsidiana es un vidrio volcánico natural, formado por el enfriamiento rápido de una lava rica en óxido de sílice (SiO), que emana del centro de la tierra. Su color es negro, aunque puede variar –según la composición de las impurezas– del verde oscuro al claro y hasta al rojizo, con vetas blancas, negras y rojas. El hierro y el magnesio le dan tonalidades de verde oscuro a marrón oscuro, e incluso tiene la cualidad de cambiar de color según se le corte; si esto se hace de manera transversal el color es negro, pero cortada perpendicularmente su color es gris. Por sus propiedades se convirtió en símbolo, materia prima esencial y material característico del imperio mexica, ubicado en el centro de México, donde recibía el nombre de *teoitztli* (prefijo náhuatl para indicar sagrado), ofrenda de hombre, arma de guerrero. Tanto en América central como en el cono sur del continente se utilizó para fabricar espejos utilizados en la adivinación por atribuírseles propiedades asombrosas. Asimismo se elaboraban bebidas misteriosas a base de polvo de obsidiana, que tomadas antes de dormir permitían descubrir el origen de todas las cosas. En el Códice Mendocino se le definió como el "corazón del imperio".

**Contexto**

En 2003 Celina Teresa Medina Medina, una emprendedora con ascendencia de artesanos en piedra de Guanajuato, visualiza el concepto de servicio basado en el *teoitztli*. Esta terapeuta física se desempeñaba en el sector hotelero de Cancún, pero comenzó a desarrollar el interés de emplear la obsidiana en su práctica profesional, conjugando su uso medicinal (al aplicar piezas calientes y frías en sucesión para tratar molestias musculares o reducir la tensión) con una presentación artística. Con la intención de presentar su idea, Celina acudió por primera vez a un congreso en la Riviera Maya, y luego a otro realizado en la ciudad de México. Ahí, ante doce terapeutas de toda la República Mexicana, lanza su invitación a participar en el proyecto de *teoitztli*.

A raíz de estos eventos se conforma Obsidiana Teoitztli, una sociedad (empresa familiar mayorista, registrada ante las autoridades fiscales como persona moral, sociedad anónima de capital variable del sector comercio) que abre oficinas en la colonia Juárez del Distrito Federal para brindar el servicio de masajes. Al cabo de unos meses los socios se separan, dejando el proyecto en manos de Celina, quien cambia la sede de la empresa a la avenida Reforma de la misma ciudad de México.

En noviembre de 2007, el presidente de la Asociación Latinoamericana de SPA, Ramón de la Rosa, dio a conocer en conferencia de prensa la realización del primer congreso internacional de industriales del ramo en el Distrito Federal, con la asistencia de cinco mil médicos, académicos y empresarios. En su presentación señaló que "el estrés, la fatiga, el no querer envejecer y la moda metrosexual han impulsado el crecimiento de la industria del SPA, convirtiendo a México en el número uno a escala mundial –por encima de Tailandia–, con un total de 1 525 centros registrados"; asimismo, mencionó que el sector había registrado un crecimiento anual de 25 por ciento, cinco veces más que la industria de la construcción.

Tal situación provocó que, junto con las secretarías de Salud, de Educación y del Trabajo, se elaborara una norma oficial mexicana (NOM) de carácter obligatorio, que garantizara la certificación del personal encargado de brindar servicios de masaje, terapia y hasta cirugías estéticas o antienvejecimiento.

La competencia, sin embargo, había reducido los costos de las terapias y los masajes a un promedio de entre 150 y 300 pesos por sesión, aunque 90 por ciento de los asistentes a los SPAS ubicados en hoteles de cinco estrellas o gran turismo fueran hombres de negocios que llegaban a gastar hasta 150 dólares por visita, pues "la búsqueda de la juventud ya atañe a ambos sexos".

En aquel momento el Distrito Federal concentraba más de 30 por ciento de los establecimientos registrados en las tres especialidades existentes: SPA de día (donde se dan masajes, terapias físicas, aromaterapia y masajes faciales); SPA de destino (ubicados en los centros turísticos y de negocios más importantes del país), y SPA médicos (donde se realizan cirugías estéticas y antienvejecimiento).

El crecimiento constante de este tipo de negocios generó, entre las autoridades federales y locales, el interés no sólo de regular el sector mediante el establecimiento de normas oficiales que obligaran a sus trabajadores a certificarse, sino de crear una especialidad

en los centros escolares denominados CECATIS, a fin de ofrecer nuevas alternativas de empleo.

Hoy en día Obsidiana Teoitztli comercializa 74 productos, 40 por ciento de los cuales son producción propia y el resto de proveedores nacionales. Entre los más representativos están los kits de obsidiana (picos de tucán, nenepil, lifting, dígito-precursor quetzal y masajeadores), ornamentos para masaje tailandés (con símbolos tibetanos), aceites (de almendro, sésamo, nuez, virgen de aguacate, manteca de cacao y coco), los equipo shirodara (aparatos para verter en la frente del receptor un hilo de aceite herbal tibio), almohadillas de semilla y herbolaria, así como esponjas y cepillos de ixtle, entre otros.

Sus principales clientes son hoteles, escuelas de masaje, SPA y público en general. La comercialización de sus productos se lleva a cabo vía internet, aunque dispone de la recomendación "boca a boca" de los clientes. Como negocio rentable, no ha tenido necesidad de recurrir al financiamiento. Su estructura es de trabajo en equipo con base en procesos, con el soporte de software administrativo para manejar sus operaciones. No tiene competencia directa, debido a que su producto estrella (piedra de obsidiana) es innovador; sin embargo, su competencia indirecta en comercialización de productos para SPA es muy alta. Además, por el auge que ha tenido la economía informal, afronta la piratería del diseño de las piezas.

La fisonomía de la organización se ubica por encima del estándar de la industria, y puede consolidarse conforme los criterios de actuación y la forma de administrar sigan la misma línea. Con base en el conocimiento obtenido en la fisioterapia y la capacitación continua en negocios, la empresa es capaz de generar productos con un valor agregado, siendo éstos muy rentables. En su sector de actividad ocupa una parte importante del mercado, ya que es la única empresa que produce y vende la utilización de obsidiana para fisioterapia. Su estrategia competitiva se centra en la explotación del uso de la obsidiana en diversas formas. Su enfoque estratégico es diversificar su gama de productos, atendiendo a los establecimientos registrados en las tres especialidades existentes de SPA. La ventaja competitiva de la empresa radica en rescatar las tradiciones prehispánicas, impulsando la cultura y comercialización a través de sus productos a nivel nacional e internacional.

**Perspectiva**

En función de la conveniencia de una apertura comercial a otros mercados, la empresa está considerando incursionar en Europa y Asia, lo que hace necesaria una reestructuración de su plan de negocios para poder competir, identificar, desarrollar, aplicar y proteger los recursos, las habilidades y sus competencias centrales para crear valor. También es necesario fortalecer su capacidad para tomar buenas decisiones ante la ausencia de reglas o modelos que indiquen cuáles son las correctas, o cuando los datos relevantes no son confiables ni están completos.

En estas circunstancias la toma de decisiones suele correr riesgos inteligentes. En el panorama actual el criterio y el conocimiento constituyen una fuente muy importante de ventaja competitiva. La empresa tiene claro que, en la medida que construya una sólida reputación y gane la lealtad de los grupos de interés que le brindan apoyo, logrará rendimientos superiores al promedio.

## AUTOEVALUACIÓN

1. ¿Qué modelo de toma de decisiones puede adoptar la empresa para obtener rendimientos superiores al promedio?
2. ¿Por qué razón es la toma de decisiones una parte fundamental de la gestión administrativa de la empresa?
3. ¿Qué estrategia puede conceder al proceso de toma de decisiones una ventaja competitiva?

# BIBLIOGRAFÍA


- Adair, John, *Toma de decisiones y resolución de problemas,* Gedisa, España, 2008.
- De Bono, Edward, *El pensamiento lateral. Manual de creatividad,* Paidós, México, 2006.
- Harrison, E. F., *The Managerial Decision-Making Process,* 5a. edición, Houghton Mifflin Company, Boston, 1999.
- Harvard Business Review, *La toma de decisiones,* Deusto, España, 2006.
- Hellriegel, Don, Jackson, Susan E. y Slocum, John W., *Administración. Un enfoque basado en competencias,* 11a. edición, Cengaje Learning, México, 2009.
- Hitt, Michael A., Black, Stewart J. y Porter, Lyman W., *Administración,* 9a. edición, Pearson Educación, México, 2006.
- Jones, Gareth R. y George, Jennifer M., *Administración contemporánea,* 4a. edición, McGraw-Hill Interamericana, México, 2006.

# 17

# Conflicto, crisis y estrés

OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

Definir y desarrollar los conceptos de conflicto y crisis.

Determinar su importancia en el campo laboral.

Analizar las posibles formas de resolución de conflictos y crisis.

Relacionar los conflictos y las crisis con el estrés laboral.

Conceptualizar la noción de estrés.

Relacionar el concepto de estrés con el trabajo.

Comprender las consecuencias del estrés en el individuo y en el desempeño laboral.

Analizar la forma de prevenir y superar el estrés en el ámbito organizacional.

INTRODUCCIÓN

Los conflictos forman parte de la esencia del ser humano. En las distintas etapas de la vida se generan conflictos, ya sea ocasionados por problemas personales, derivados de las relaciones con el grupo familiar, o relacionados con las organizaciones en las cuales se interactúa. Por ejemplo, en el grupo familiar el individuo aprende valores, normas, formas de comunicarse, etc. Sin embargo, cuando se integra a una organización comprende que debe adaptar su modo de conducirse al funcionamiento organizacional, lo que muchas veces es fuente de conflictos.

Como vemos, conflictos hay muchos y muy variados; lo importante no es tanto prevenirlos (ya que es inevitable que surjan), sino saber cómo resolverlos. La relevancia de resolver los conflictos reside, sobre todo, en que generan situaciones que dificultan el normal funcionamiento de la organización, afectando su productividad, generando desmotivación en los individuos, creando incertidumbre, etcétera.

Cuando los conflictos persisten en el tiempo, es posible que desencadenen crisis, que –al igual que los conflictos– pueden ser individuales, grupales u organizacionales.

Para entender las crisis es necesario analizar la dinámica de relación entre el conflicto, los involucrados en él, el contexto en el cual tiene lugar, así como las posibles formas de sobrellevarlos y resolverlos.

Todas las crisis son inesperadas, repentinas, y presentan dos posibilidades de resolución: una negativa, que conlleva la imposibilidad de adaptarse a los cambios requeridos para superarla; y otra positiva, que da lugar al crecimiento individual, grupal y organizacional, posibilitando un nuevo funcionamiento, con diferentes formas de comunicarse, vincularse y trabajar.

Por otro lado, el desgaste que se produce en los individuos cuando deben enfrentar las diferentes situaciones conflictivas que surgen a lo largo de la vida se denomina estrés. El estrés es un conjunto de signos y síntomas que pueden derivar en diversas enfermedades como resultado de una pérdida del equilibrio emocional y físico del individuo, situación que influye en el comportamiento y afecta el desempeño laboral, la concentración, las relaciones con las demás personas, etcétera.

En suma, en este capítulo abordaremos la relación entre conflicto, crisis y estrés en el ámbito laboral, y analizaremos las posibles formas de resolver las situaciones que los provocan; además buscaremos comprender las consecuencias del estrés en el individuo y en el desempeño laboral, enunciando algunos métodos para superarlo en el ámbito organizacional.

## CONFLICTO

Una de las características del ser humano es, precisamente, la de ser conflictivo[1] por naturaleza; una de las razones de esta singularidad, estriba en que tiene múltiples necesidades y anhelos que muchas veces se contraponen. Es difícil que el ser humano se conforme con todo lo que posee y consigue en la vida, pues siempre desea otra cosa, algo más. En este sentido, denominamos "conflicto" a la simultaneidad de conductas, motivaciones y deseos contradictorios y opuestos entre sí.

[1] Para distintos puntos de vista acerca de los conflictos, vea Furnham, A., *Psicología organizacional*, Oxford, México, 2001, p. 368.

Lo importante no es la existencia del conflicto en sí mismo, sino la posibilidad de resolverlo o soportarlo, convivir con él.

Al respecto, Bleger afirma: "Los conflictos están implicados en todos los ámbitos de la conducta (psicosocial, sociodinámico e institucional) y en estrechas interrelaciones entre sí. De esta manera, el conflicto puede ser estudiado en cada individuo tomado aisladamente, como un conflicto interno o personal; puede ser estudiado en cuanto conflicto grupal e institucional, sin que estos estudios sean incompatibles entre sí, sino que –al contrario– integran una sola totalidad única. Un estudio completo debe abarcar todos estos ámbitos".[2]

Las causas del conflicto son múltiples y variadas; entre otras podemos citar las siguientes: dificultades en la comunicación; discrepancias en cuestión de valores (qué se considera bueno y malo); diferencias en las actitudes hacia el trabajo o hacia la relación personal; creencias distintas; diferencias de personalidad; inconvenientes en la organización de la tarea a realizar, etc. En las organizaciones los conflictos más habituales surgen en los grupos de trabajo, o entre éstos y sus contrapartes.

Las situaciones conflictivas se ponen de manifiesto mediante discusiones, baja en el rendimiento laboral, competencia entre los individuos, falta de colaboración, descuido de la actividad, etcétera.

En síntesis, en una organización pueden identificarse diferentes categorías de conflictos:

- Conflicto individual.
- Conflicto interpersonal y/o grupal.
- Conflicto intergrupal.
- Conflicto organizacional.

## Conflicto individual

Este tipo de conflicto puede definirse como la coexistencia, en un mismo individuo, de deseos, conductas o motivaciones de tendencias opuestas y contradictorias. Por ejemplo, el individuo se encuentra frente a una situación que le genera placer (digamos, conseguir

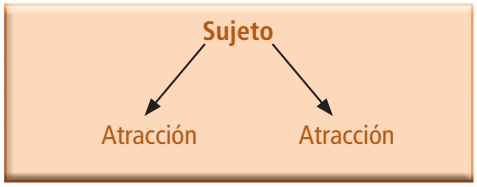
[2] Bleger, J., *Psicología de la conducta*, Centro Editor de América Latina, Buenos Aires, 1969, p. 173.

un nuevo empleo acorde con sus motivaciones e intereses), pero a la vez le produce incertidumbre (ante lo desconocido), temor al cambio y cierto malestar (porque ese trabajo lo obligaría a mudarse de la ciudad, alejándolo de su familia y amigos).

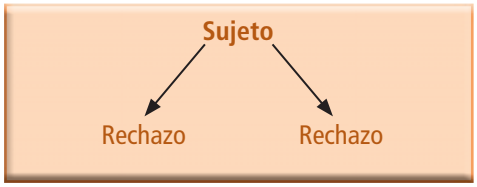
En cuanto a las organizaciones, el conflicto individual se observa sobre todo en los sentimientos de las personas en relación con su trabajo: si se encuentran motivados, si les agrada lo que tienen que hacer, si sus conocimientos están de acuerdo con sus funciones específicas. Por ejemplo, es frecuente que surjan problemas cuando el individuo considera que ocupa un cargo menor al que debería tener por sus capacidades, experiencia o conocimientos; esto genera descontento y desmotivación, repercutiendo en la eficiencia y productividad. También aparecen dificultades si la persona percibe que no hay un buen clima de trabajo, si siente que no son consideradas sus necesidades individuales, o si existe una mala relación con sus compañeros y sus superiores. Por supuesto, el impacto de estas situaciones varía en cada individuo, de acuerdo con las características de su personalidad, con su forma de relacionarse y con la manera de organizar su trabajo.

Por lo que respecta al conflicto individual, Bleger menciona las tres variedades conceptualizadas por Lewin.

1. **Atracción-atracción.** El individuo se siente atraído por dos objetos que son incompatibles entre sí. Es el caso de una persona que debe elegir entre dos puestos de trabajo igualmente importantes.




2. **Rechazo-rechazo.** El individuo se encuentra en la situación de tener que elegir entre dos situaciones u objetos que le resultan desagradables o peligrosos. Por ejemplo, cuando la organización le exige a un jefe que despida a un trabajador, obligándolo a elegir entre dos de sus subordinados.




3. **Atracción-rechazo.** La persona tiene sentimientos ambivalentes en relación con un mismo objeto o situación. Por ejemplo, un empleado tiene muy buen sueldo, pero no se siente a gusto en su lugar de trabajo.

## Conflicto interpersonal y/o grupal

Se trata de las dificultades que surgen en toda relación humana, ya sea entre dos personas o dentro de un grupo. Esta clase de conflicto afecta tanto la relación de los individuos entre sí como el estado anímico de cada uno de los involucrados (siempre dependiendo de las características personales), y repercute en el desempeño individual y grupal. En general estos conflictos surgen de las fallas en la comunicación, diferencias en la forma de realizar el trabajo, problemas en la distribución de las tareas, competencia entre los integrantes, bajo sentimiento de pertenencia grupal, escasa participación, etcétera.

En relación con los conflictos grupales, Muchinsky afirma que "Se han identificado dos tipos de conflictos: los benéficos y los competitivos. El benéfico se refiere a situaciones en las que dos o más miembros tienen ideas o intereses contrarios, pero están motivados para comprender las visiones o intereses del otro. Los miembros del equipo intentan comprender las perspectivas de los demás y tratan de adoptar una decisión satisfactoria para ambas partes. Dichas experiencias tienden a fortalecer su relación, ya que aumenta su confianza en que los siguientes conflictos podrán también resolverse. Por otro lado, en el conflicto competitivo los miembros del equipo en desacuerdo defienden de manera enérgica sus respectivas posiciones e intentan convencer a los otros. Buscan debilidades en los argumentos de la otra parte, en lugar de modificar sus propias conclusiones. Pueden recurrir a utilizar su posición de autoridad para imponer sus propias soluciones".[3]

Es importante señalar que los integrantes de un grupo con frecuencia presentan diferencias de intereses, opiniones, valores y objetivos, lo cual ocasiona dificultades entre ellos.

Katz y Kahn señalan cuatro clases de conflictos relacionados con los roles dentro de un grupo:

- Los que se refieren a las contradicciones entre las expectativas recíprocas de dos personas; por ejemplo, incoherencias en la orden de un jefe a un subordinado: el jefe pide a sus empleados que cumplan de manera estricta el horario de trabajo (incluyendo los horarios de entrada y salida), pero al mismo tiempo les da trabajo urgente justo diez minutos antes de que termine la jornada laboral, obligándolos a quedarse más tiempo en la organización.
- Cuando diferentes integrantes tienen expectativas incompatibles respecto de la persona que desempeña un rol determinado. Por ejemplo, cuando el jefe espera que un empleado controle y supervise el trabajo de sus compañeros, mientras éstos esperan que se comporte como cualquier otro miembro del grupo y establezca con ellos relaciones de igual a igual.
- Cuando las expectativas relacionadas con un rol son incompatibles con los atributos de la persona que lo desempeña. Por ejemplo, pretender que alguien que tiene muy arraigado los valores del compañerismo, la lealtad y la amistad traicione sus principios y ocupe un cargo que le correspondería, por antigüedad, capacidad e idoneidad, a un compañero de trabajo.
- Cuando las expectativas relacionadas con un rol son opuestas a las de otros roles que el mismo individuo desempeña como integrante de distintos grupos en la misma organización. Por ejemplo, cuando un empleado debe ocuparse de despedir a otros trabajadores y, al mismo tiempo, es delegado del sindicato que defiende los intereses de éstos.

## Conflicto intergrupal

Se refiere a los problemas que surgen entre distintos grupos. La causa fundamental de este tipo de conflicto está en la competencia y la rivalidad, pero también entran en juego cuestiones de dominio y poder, así como temas de lealtad al grupo de pertenencia; disputas por los recursos disponibles en la organización (grupos que se pelean por cuál de ellos usa una computadora); diferencias en los objetivos y/o tareas de cada grupo (por ejemplo, cuando

[3] Muchinsky, P., *Psicología aplicada al trabajo*, Thomson Learning, México, 2002, p. 263.

no están claramente delimitadas las tareas y hay superposición de actividades); diversidad de percepciones (cada grupo cree saber qué es lo mejor para la organización, y considera que su punto de vista es el correcto; en el grupo se tiende a percibir sólo los aspectos positivos y a ignorar los negativos, al mismo tiempo que se resaltan los defectos del otro y se niegan sus virtudes); distanciamiento comunicacional (un ejemplo de esto sería cuando los miembros de dos o más grupos deciden ignorarse entre sí, evitando dialogar, intercambiar información, e incluso interactuar); formación de estereotipos negativos mutuos (por ejemplo, se desprecia al otro porque se le percibe como adversario o enemigo), etcétera.

Según Furnham,[4] algunas de las causas más importantes de los conflictos intergrupales son:

- *Existencia de tareas mutuamente dependientes.* Cuando dos o más grupos no se consideran iguales en términos de esfuerzo o contribución pueden experimentar un serio conflicto precisamente debido a su dependencia. Veamos un ejemplo de esta situación.

  Grupo *A*: área de investigación y desarrollo.
  Grupo *B*: área producción.

  *B* produce lo que *A* proyecta, pero *A* debe proyectar de acuerdo con lo que *B* puede producir. Por otro lado, el producto fabricado por *B* (que puede ser un bien o un servicio) debe sustentar a la empresa (u organismo) pero su venta podría no producirse si el consumidor no está satisfecho con el producto. Eso hace que *A* tenga la responsabilidad de desarrollar un producto que genere demanda, y si lo logra se quedará con el mérito a pesar de que es *B* quien lo manufactura. Como vemos, *A* y *B* están íntimamente relacionados y son interdependientes; si *B* no produce de manera exacta lo que *A* diseñó, el producto será rechazado y eso generará conflictos entre los integrantes de los distintos grupos, quienes tenderán a responsabilizarse entre sí por lo que haya salido mal.
- *Desequilibrio en la dependencia de tareas.* Se presenta cuando un grupo depende de otro, pero éste no depende del primero. Un claro ejemplo es el de una cadena de montaje cuyas etapas de procesamiento dependen de las tareas realizadas con anterioridad, aun cuando las fases sucesivas no tienen relación con el resultado. Otro ejemplo es el de las tareas de ventas y facturación: facturación depende del producto de la función de ventas, pero ésta sólo depende de su propia capacidad para cumplir su tarea. Este tipo de dependencias genera conflictos entre los grupos si no se cumplen los plazos establecidos; así, el grupo dependiente se queja del incumplimiento y de la forma en que el otro encara la tarea.
- *Criterios de desempeño.* Las diferencias en materia de velocidad, cantidad, calidad o uniformidad del desempeño entre dos o más grupos pueden provocar fuertes conflictos. Este caso ocurre también en las cadenas de montaje, en procesos interdepartamentales, en sistemas de salud (hospitales), y en el ámbito de investigación y desarrollo (cuando se dan al mismo tiempo etapas distintas de investigación). Todos éstos son sistemas donde la calidad del producto/servicio que se produce y se transfiere a la siguiente sección debe tener estándares de calidad precisos para que el producto/servicio final se complemente de manera perfecta en un entorno sinérgico, donde la suma de los procesos es superior a la suma de las individualidades. El incumplimiento en tiempo y forma así como la disparidad de criterios relacionados con la manera de desempeñar las tareas o en el periodo destinado a cada actividad, pueden dar lugar a conflictos intergrupales.
- *Variaciones del entorno.* Cuando diferentes grupos tienen que ver con distintos clientes, regiones o procesos, es posible que perciban que los demás tienen ventajas injustas. Un ejemplo claro se da en la distribución de los empleados de una empresa nacional o regional, donde cada subregión con idiosincrasia distinta e individual determinará un mayor o menor consumo del producto. Si los emplea-

[4] Furnham, A. *Psicología organizacional*, op. cit., p. 484.

dos reciben sus ganancias por comisión, es evidente que éstas se incrementarán o disminuirán de acuerdo con la región en donde se desempeñen. Asimismo, si el consumo se da por temporadas (digamos, por factores climáticos), las diferencias con base en las ventajas se potencian, generándose conflictos cuando un grupo cree estar en desventaja frente a otro.

- *Dependencias de recursos.* Este tipo de conflictos se genera cuando los recursos materiales y humanos no se distribuyen de manera uniforme de acuerdo con las necesidades reales de la organización. Por ejemplo, en el sistema de salud la asignación de partidas económicas en manos de un ente centralizado (el Estado) podría provocar que sobren médicos y falten enfermeros, llevando a la disparidad y el desequilibrio en los grupos mencionados.

Estos conflictos intergrupales suelen aparecer cuando no hay acuerdo acerca de los objetivos, o respecto de las acciones a seguir para lograrlos.

Cuando pertenecen a un grupo laboral, los individuos se identifican con sus valores, normas, formas de relacionarse e interactuar, y lo defienden frente a cualquier otro grupo que aparezca como rival. Tal circunstancia da lugar a choques, problemas de vinculación, y dificultad para enfrentar las actividades que deban desarrollar de manera conjunta en el trabajo.

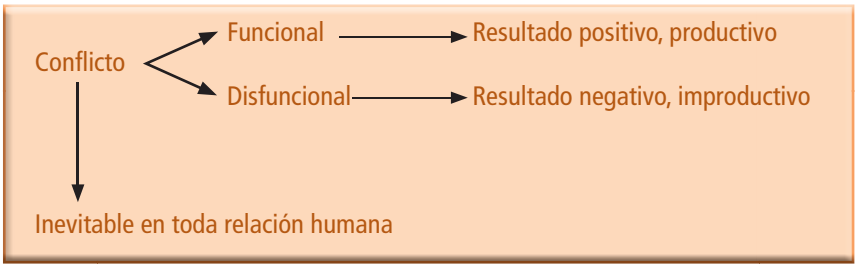
## Conflicto organizacional

Los conflictos organizacionales son aquellos que afectan al conjunto de la organización, y no sólo a los individuos y/o grupos que la conforman. Pueden deberse a factores económicos, tecnológicos, vinculados con los recursos humanos, con el planteamiento de los objetivos y las metas, etc. Suelen abarcar las relaciones de la organización con el contexto (proveedores, clientes, socios, competidores, etc.), del que la organización depende para su subsistencia. Los cambios que se producen en el entorno generan conflictos de adaptación en la organización, sobre todo por lo que se refiere a las modificaciones internas que debe implementar para ajustarse a la nueva situación y restablecer el equilibrio perdido.

Otro problema que debe enfrentar la organización es la resistencia a los cambios (cuando los individuos, los grupos y/o el conjunto organizacional se oponen a lo nuevo por temor a lo desconocido, aferrándose a la situación anterior). Todos estos temas son fuente de conflictos, y muchas veces pueden desencadenar crisis.

## Conflictos funcionales y disfuncionales

Los conflictos funcionales generan beneficios o aportes positivos al funcionamiento de la organización. Por el contrario, los disfuncionales entorpecen los objetivos organizacionales, y tienen un impacto negativo en las tareas de los individuos, afectando su desempeño y productividad.

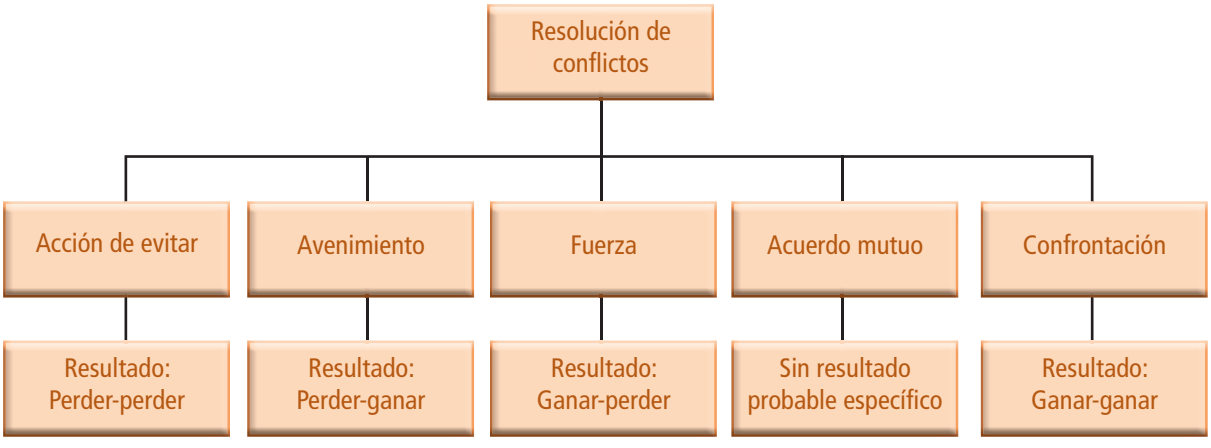



Partiendo de la base de que los conflictos son casi inevitables, se debe tener en cuenta que, sin embargo, no todos ellos son negativos. En efecto, para aprovechar el conflicto se debe tratar de obtener resultados constructivos que favorezcan la mejora de las relaciones humanas dentro de la organización; por ejemplo, analizando las causas del conflicto y tratando de modificar aquello que lo generó. No obstante, es necesario destacar también que no todos los problemas laborales tienen solución.

## Resolución de conflictos

Davis y Newstrom[5] señalan distintas estrategias para resolver los conflictos relacionadas con cuatro tipos de resultados posibles.

- **Acción de evitar.** Es el intento de alejarse del conflicto, tanto física como mentalmente. Las partes involucradas toman distancia, demostrando muy poco interés en los resultados del problema. En general, el resultado es una situación de "perder-perder", en donde las circunstancias se deterioran de tal manera que los involucrados se sienten peor que antes de la implementación del supuesto remedio. Es el caso, por ejemplo, de un jefe que decide despedir al único empleado con conocimientos para manipular la tecnología central de la empresa, con el propósito de resolver una discusión salarial.
- **Avenimiento.** Ocurre cuando una de las partes acepta los requerimientos de la otra, dejando de lado sus propios intereses. Genera el resultado "perder-ganar": una de las partes pierde mientras que la otra obtiene un beneficio. Por ejemplo, un empleado que termina trabajando horas extra sin retribución ni beneficio alguno por presiones de la jefatura.
- **Fuerza.** Se basa en el dominio y la agresividad para conseguir los objetivos e intereses propios por sobre los de la otra parte; se recurre al uso del poder para lograr vencer al oponente. Tal vez el resultado sea "ganar-perder"; esta vez quien gana es el empleado: por ejemplo, consigue un día extra libre por semana mientras que el jefe no obtiene nada a cambio.
- **Acuerdo mutuo.** Se trata de la predisposición de ambas partes a ceder algo para ganar algo a cambio. Pone de manifiesto la preocupación de ambas partes por llegar a un acuerdo, considerando los intereses de cada una y tratando de que todos queden conformes. A diferencia de las demás estrategias, ésta no tiene un resultado probable específico.
- **Confrontación.** El conflicto se enfrenta de manera directa, y se lo supera con una solución que satisface a las partes involucradas. La intención es alcanzar al máximo posibles los objetivos de los interesados, y generar un resultado de "ganar-ganar", donde las partes sienten que están mejor posicionadas que antes de comenzar el conflicto. Por ejemplo, cuando un empleado obtiene un aumento salarial a cambio de realizar alguna tarea que antes no le correspondía. Éste es el resultado deseado en cualquier conflicto, y sería esperable que todos los integrantes de la organización dirigieran sus acciones a conseguirlo, aunque en ocasiones resulte muy difícil.




[5] Davis, K. y Newstrom, J., *Comportamiento humano en el trabajo*, McGraw-Hill. México, 2003, pp. 313-314.

Debemos destacar que las estrategias de evitar el conflicto o aceptar las condiciones del adversario pueden controlar y reducir sus efectos, pero no lo resuelven. Respecto de la estrategia de la fuerza, implica lograr un objetivo a corto plazo, pero genera nuevos conflictos en las relaciones entre las partes. En cuanto al acuerdo mutuo, resulta de mucha utilidad para resolver el conflicto con un costo mínimo, pero resta creatividad al impedir que surjan nuevas ideas en torno al problema.

La confrontación genera una solución definitiva al conflicto, ya que posibilita un intercambio abierto y directo de las diferencias, permitiendo una resolución creativa, novedosa y que considera todos los puntos de vista presentados. Después de resolver el conflicto mediante esta estrategia, las partes sienten que fue algo productivo, beneficioso, no sólo por las ganancias que pudieron obtener del proceso, sino por el intercambio y la comunicación necesarios para conseguirlas. Esto influye de manera positiva en el comportamiento de los individuos desde ese momento, ya que les da la impresión de que trabajando en conjunto y expresando sus ideas y opiniones pueden resolver los problemas entre todos.

Ahora bien, los conflictos que surgen en la vida organizacional pueden resolverse, incluirse de alguna manera en el funcionamiento del sistema, generar una transformación profunda en la organización, pero también son capaces de producir situaciones de crisis.

## CRISIS

Las crisis son etapas transitorias de desequilibrio y desorganización. Se trata de situaciones de paralización en la resolución de una problemática, en las que predomina el desconcierto acerca de cómo actuar. Se distinguen por la dificultad del individuo, grupo u organización para afrontar nuevas situaciones. En general, quien atraviesa una crisis primero recurre a las soluciones habituales de los problemas, por haber sido eficaces en su momento, pero luego advierte que no tienen el efecto esperado, lo que genera incertidumbre acerca del resultado.

Las crisis, al igual que los conflictos, afectan muy diversos ámbitos: el individuo, el grupo familiar, el entorno social, los ámbitos laboral y organizacional, etcétera.

Por lo general las crisis se encuentran vinculadas a cambios importantes que se producen en todos los niveles de la vida –incluyendo los de alcance nacional–, y suelen percibirse como peligrosos (por los sentimientos de inseguridad que generan ante lo nuevo, lo desconocido) y como oportunidades de cambio positivo y de crecimiento posible.

Al igual que los conflictos, hay distintos tipos de crisis: individual, grupal y organizacional.

### Crisis individual

Todo individuo atraviesa a lo largo de su vida distintas crisis, denominadas crisis evolutivas o vitales (nacimiento, infancia, pubertad, adolescencia, juventud, edad madura y tercera edad). La ocurrencia de tales crisis no es sólo esperable sino deseable, ya que posibilitan el crecimiento y la madurez de la persona. Asimismo, constituyen eventos importantes que afectan al individuo y a su grupo familiar.

También existen crisis imprevisibles; surgen de manera inesperada y repentina, son accidentales y dependen sobre todo del contexto en el cual se desenvuelve el individuo (desempleo, cambio de trabajo, pérdidas, separaciones, catástrofes naturales, etc.). Se trata, entonces, de crisis por acontecimientos imprevistos, producidas por situaciones traumáticas accidentales, o bien por la dificultad de prever las situaciones de cambio.

Cada individuo reaccionará de manera diferente a las situaciones de cambio y crisis, de acuerdo con su historia y personalidad.

Algunas crisis son de carácter masivo; es decir, afectan a muchas personas al mismo tiempo; una crisis masiva ocurriría, por ejemplo, cuando una empresa quiebra, afectando a todos sus integrantes.

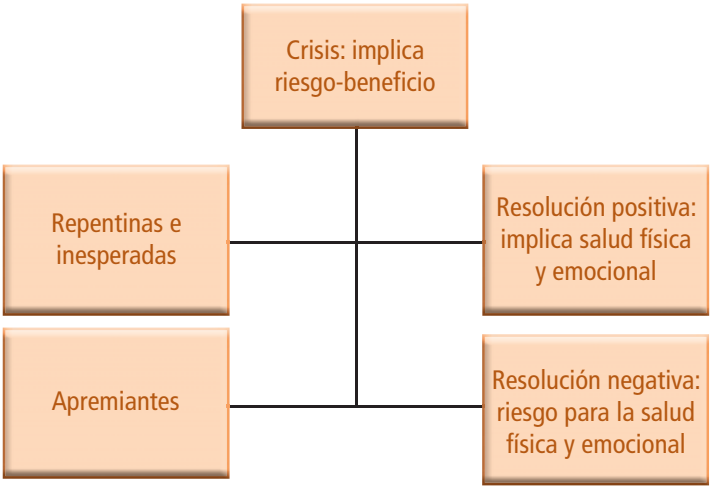
En suma, las crisis pueden describirse como:

- *Repentinas e inesperadas:* aparecen de repente, de manera abrupta, sin poder preverse.

- *Apremiantes:* pueden afectar tanto el bienestar físico como el psicológico, ya que implican la brusca interrupción del estado de equilibrio conocido en el que el individuo vivía, para llevarlo de repente a un estado de incertidumbre y caos.
- *Riesgo y beneficio:* toda crisis presenta la posibilidad de mejorar o empeorar la situación de la persona o personas involucradas.

## Resolución de crisis

Las crisis son parte normal del desarrollo, y su resolución puede ser positiva o negativa.




La resolución positiva implica salud física y emocional, así como un proceso y la elaboración de un duelo.[6] Por su parte, la resolución negativa tendrá como consecuencia enfermedad, configurándose como situación traumática ante la imposibilidad del individuo de responder de manera adecuada a los acontecimientos vividos, y generando efectos patógenos en la vida psíquica, tales como ansiedad, angustia, trastornos del sueño, etcétera.

## Crisis grupal y organizacional

Para comprender las crisis que se manifiestan en un grupo u organización es imprescindible analizar la situación del contexto, que influye de manera directa en los sucesos organizacionales.

Sostiene Schlemenson: "…la crisis constituye una situación colectiva caracterizada también por contradicciones y rupturas, plenas de tensiones y desacuerdos. Los individuos y los grupos vacilan acerca de la línea de conducta que deben adoptar y esto ocurre en la transición del proceso, porque las reglas y las instituciones ordinarias quedan en suspenso."[7]

Al igual que los individuos, los grupos u organizaciones y el contexto que los rodea también sufren cambios (crecen, se transforman), lo que conlleva la aparición de crisis. Por ejemplo, puede suceder que uno de sus integrantes del grupo deje de pertenecer a él; esto generará cambios y procesos de adaptación. Otro caso es cuando la organización incorpora nueva tecnología, lo cual obliga a sus empleados a capacitarse y aprender cómo manejarlas. A veces es el contexto el que presiona a la organización para que sus productos y/o servicios sean modificados con el objetivo de ajustarse a las nuevas y cambiantes exigencias del mercado, lo que acarrea situaciones de desequilibrio y tensión organizacional.

[6] Freud define el duelo como: "la reacción frente a la pérdida de una persona amada o de una abstracción que haga sus veces como la patria, la libertad, un ideal, etc." Freud, S. *Obras completas*, Amorrortu,. Buenos Aires, 2001, tomo 14, p. 241.

[7] Schlemenson, A., *Remontar las crisis. El desenvolvimiento de las organizaciones en su contexto*, Granica, Buenos Aires, 2007, p. 95.

Etkin y Schvarstein[8] afirman que una crisis organizacional es una situación en la cual:

a) Existen relaciones opuestas, transitorias y localizadas en ciertos sectores de la organización; por ejemplo cuando dos gerentes que deben coordinar sus funciones y trabajar en conjunto se llevan mal, se sabotean mutuamente en las tareas, e imparten órdenes contradictorias a sus subordinados para complicar al "adversario", lo que perjudica el trabajo de los empleados y les genera confusión.
b) Todos los integrantes advierten la existencia de un conflicto y lo perciben como algo que los perturba. Los empleados involucrados conocen esta rivalidad y cómo los afecta, pero no pueden evitarla.
c) Es posible realizar una separación entre las manifestaciones del conflicto y sus causas más profundas, pero resolver los efectos no anula ni soluciona la crisis; es decir –siguiendo con el ejemplo–, los gerentes pueden (aunque con dificultad) llegar a realizar la tarea y mostrar que trabajan en forma conjunta, pero esto no significa que los problemas estén solucionados.
d) No es posible que la organización sobreviva si el conflicto se mantiene por mucho tiempo, o si se sitúa más allá de los umbrales de tolerancia. Cuando el conflicto se incrementa de manera que afecta el desempeño de los empleados y obstaculiza el cumplimiento de sus funciones, la organización debe intervenir y, de ser necesario, hasta separar a los empleados conflictivos de sus cargos.
e) A diferencia de otros problemas, las crisis no son repetitivas, sino singulares, únicas e impredecibles. No es posible, siguiendo con el caso de los dos gerentes, anticipar cómo será su relación y saber si lograrán trabajar de manera sincronizada, pasando por alto las diferencias que de manera inevitable surgirán.
f) Toda situación de crisis implica un debilitamiento de los mecanismos de control; mientras persiste hay una pérdida transitoria de estabilidad por la incapacidad del sistema organizacional para mantener las condiciones de funcionamiento previas.

Schlemenson señala diferentes etapas en el desarrollo de las crisis.

- ***Primera etapa. Confusión desestructurante.*** Es el comienzo de la crisis, el primer impacto. Esta fase está caracterizada por caos, incertidumbre y sentimientos de inseguridad ante los cambios que se avecinan, los cuales se perciben como peligrosos y amenazantes. Los conflictos no son claros, y esto da lugar a mucha confusión y desconcierto, que se evidencian en las dificultades para actuar. Digamos, por ejemplo, que uno de los socios mayoritarios de la empresa decide dejar la sociedad por graves desacuerdos con otro; en el primer momento se genera incertidumbre acerca de qué sucederá con la organización, si los demás socios continuarán con la empresa o decidirán el cierre de la misma, etcétera.
- ***Segunda etapa. Enfrentamiento polemógeno.*** En esta etapa surgen diferentes posiciones frente a la crisis, aparecen sentimientos extremos ("se está conmigo o contra mí"), y se generan conflictos entre distintos grupos. Se presenta mucha desconfianza hacia quienes opinan distinto, hay discusiones, se acentúan las peleas por el poder, y se arman coaliciones, alianzas e intentos por ganar adeptos para vencer al adversario. La agresividad, e incluso la violencia, son características de esta fase. En general se recurre a soluciones mágicas, lo cual da lugar al surgimiento de mitos y visiones poco realistas de las situaciones. Siguiendo con el ejemplo anterior, los integrantes de la organización que simpatizaban con el antiguo socio se sienten amenazados y perseguidos, e ignoran si podrán continuar en la empresa; mientras tanto, los demás socios comienzan una lucha de poder encaminada a ganar posiciones frente a la nueva realidad. El personal piensa que ya nada será como antes, que el tiempo pasado fue mejor y que difícilmente podrá sentirse a gusto con la nueva dirigencia de la organización.

[8] Etkin, J. y Schvarstein, L. *Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio*, Paidós, Buenos Aires, 2005, pp.136-137.

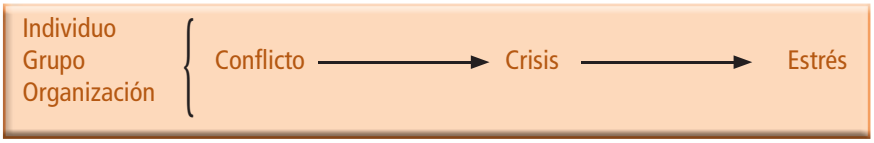
- ***Tercera etapa. Pérdida y duelo.*** El cambio comienza a ser aceptado y reconocido, aunque predominan todavía los sentimientos de tristeza y depresión. Se genera una situación de duelo. Primero se presenta ambivalencia respecto de las situaciones vividas: negación de lo que está sucediendo y un fuerte sentimiento de apego hacia lo perdido; después empieza cierta resignación por los cambios y una necesidad de adaptarse, lo cual posibilita un progresivo ajuste a las nuevas circunstancias. Inician las negociaciones, la conciliación y los intentos de colaboración mutua para tratar de resolver la crisis. En el ejemplo, los socios comienzan a percibir que los demás no son enemigos, sino que están atravesando la misma circunstancia, así que ahora se los percibe como posibles cómplices para tratar de resolver el conflicto.
- ***Cuarta etapa. Nuevos paradigmas, adaptación proactiva.*** En esta fase surge una nueva manera de relacionarse y de pensar la organización y el trabajo. Coincide con la superación de la crisis, y se caracteriza por la disposición a compartir las dificultades y tratar de resolverlas en conjunto, por medio del aprendizaje, la creatividad y la comunicación fluida y positiva entre las partes involucradas; hay confianza en el nuevo funcionamiento grupal/organizacional.

## Superación de crisis

Una vez superada la crisis aparecen novedosas pautas de organización, nuevos valores y normas. La resolución de las crisis permite establecer nuevos objetivos y formas de vincularse; implica, en definitiva, un cambio radical y profundo que influye en el funcionamiento global del grupo o de la organización. Por ejemplo, es probable que tengan lugar reuniones con el propósito de reorganizar el funcionamiento de la empresa, plantear nuevos objetivos, modificar los anteriores, o establecer normas, valores y formas de comunicación distintos. En este momento se llega a acuerdos respecto de cómo encarar la tarea y las actividades cotidianas, se establecen nuevas pautas de interacción entre los empleados y, en definitiva, se alcanza un nuevo equilibrio; la organización se estabiliza y comienza un tiempo de funcionamiento más armónico.

En síntesis, es importante señalar que cualquier crisis representa un gran impacto que desorganiza y produce un quiebre en el equilibrio hasta entonces vigente. Entonces el interés se centra sobre todo en la reorganización del sistema; la sensación predominante en ese momento es de no ver una salida posible.

Por su parte, la superación de las crisis suele conllevar una transformación profunda de las situaciones precedentes, pues implica un proceso de adaptación a las nuevas circunstancias individuales, grupales, organizacionales y del contexto. La crisis obliga a encontrar un nuevo equilibrio y una forma de funcionamiento acorde con las exigencias emergentes.




## ESTRÉS

Todas las crisis pueden generar –tanto en los individuos como en los grupos– situaciones de estrés cuyas manifestaciones suelen abarcar los ámbitos físico y psicológico. El estrés laboral se manifiesta en los niveles individual y grupal por igual: es prácticamente inevitable que todos experimentemos estrés en la vida laboral, ya que casi cualquier situación de trabajo puede desencadenarlo; sin embargo, cada persona responderá a estas presiones de acuerdo con sus características personales, su historia, la etapa vital que esté atravesando, etcétera.

En resumen, el estrés es una reacción física y psicológica negativa del organismo frente a las exigencias del medio, susceptible de ocurrir en todas aquellas situaciones de trabajo en equipo y de vínculos estrechos con otros.

Además, genera sentimientos de displacer y tiene consecuencias en la vida personal, social y laboral de los individuos, y afecta de manera directa sus emociones (alegría, angustia, miedo, afecto, vergüenza, etc.), procesos intelectuales (formas de pensar, de razonar, etc.), y salud física.

## Causas del estrés laboral

Las causas que pueden generar estrés entre los empleados son muy diversas; entre las más usuales se puede mencionar:

- *Exceso de trabajo y tiempos de entrega muy apremiantes:* esta circunstancia da lugar a una sensación de inseguridad respecto de la capacidad para cumplir con el trabajo, lo cual deriva en altos niveles de nerviosismo y agresividad.
- *Un liderazgo ineficaz para supervisar el desarrollo de las tareas:* el empleado considera que él es el único responsable del logro de los objetivos, y no percibe apoyo por parte de sus superiores.
- *Clima de trabajo hostil, agresivo:* genera inseguridad, baja autoestima y desgano.
- *Conflicto y confusión en el desempeño de los roles:* provoca inseguridad en torno a la tarea concreta que se debe desarrollar además de conflictos entre los integrantes del grupo, por rivalidades y competencias.
- *Incongruencias entre los valores y normas organizacionales y/o los grupales e individuales:* esta circunstancia genera la sensación de no estar en el lugar correcto, así como sentimientos de traición hacia los principios propios, lo que repercute en la autoestima del empleado.
- *Cualquier cambio organizacional de importancia:* genera caos, incertidumbre, inseguridad, etcétera.
- *Sentimientos de frustración o desilusión en relación con la actividad a desempeñar:* originan desgano y falta de interés respecto de las tareas a desempeñar.

Todos estos factores pueden encontrarse en forma aislada o combinada. Por ejemplo, podría darse el caso de que un empleado se crea incapaz de cumplir los tiempos establecidos, se sienta muy presionado y no cuente con el apoyo de su jefe, quien en lugar de supervisar las tareas se concreta a exigir los resultados finales. Si al mismo tiempo hay un clima de trabajo muy agresivo, donde los empleados no tienen claridad respecto de los roles específicos de cada uno, pronto surgirán competencias y rivalidades que, en conjunto con todas las situaciones enumeradas, generarán estrés en toda la fuerza laboral.

## Clasificación del estrés

Lazarus[9] señala que hubo dos intentos por establecer una clasificación del estrés. El primero de ellos fue realizado por Hans Selye (1974), quien postuló la existencia de dos clases de estrés:

- *Distrés:* caracterizado por el dolor y la angustia, destructivo íntimamente relacionado con la ira y la agresión, y muy perjudicial para la salud.
- *Eustrés:* estrés resultante de las emociones positivas relacionadas con la empatía y las tareas a favor de la comunidad en general; no afecta de manera negativa la salud, sino que incluso la protege.

La segunda clasificación fue realizada por el mismo Lazarus, quien distinguió tres clases de estrés psicológico:

- *Daño/pérdida:* relacionado con el daño o la pérdida que ya se produjeron.
- *Amenaza:* vinculado con el daño o la pérdida que todavía no se produjeron, pero cuya aparición constituye una posibilidad real.
- *Desafío:* consiste en la esperanza de poder superar las dificultades que surjan, con base en la confianza en uno mismo y en la perseverancia.

[9] Lazarus, R. *Estrés y emoción. Manejo e implicaciones en nuestra salud*, Descleé de Brouwer, Bilbao, 2000, pp. 44, 45.

| Autor | Clase de estrés | Características |
|---|---|---|
| Hans Selye | Distrés | ▪ Dolor.<br>▪ Angustia.<br>▪ Destructivo.<br>▪ Perjudicial para la salud. |
| | Eustrés | ▪ Emociones positivas.<br>▪ Empatía.<br>▪ Protege la salud. |
| Richard Lazarus | Daño/pérdida | ▪ El daño o la pérdida ya se produjeron. |
| | Amenaza | ▪ Riesgo de que se produzca el daño o la pérdida. |
| | Desafío | ▪ Esperanza de poder superar las dificultades.<br>▪ Confianza en uno mismo.<br>▪ Perseverancia. |

De acuerdo con Selye, el estrés es resultado de diferentes estímulos, denominados *estresores* (situaciones determinadas, objetos o individuos), capaces de desencadenar una respuesta desagradable en el individuo. Un ejemplo claro de estrés laboral es cuando las exigencias del trabajo discrepan con las necesidades, capacidades y/o competencias del individuo. Cuando la problemática se mantiene durante algún tiempo, puede desencadenar enfermedades físicas o psíquicas y afectar la productividad y eficiencia en el trabajo.

El *distrés* es perjudicial y desagradable, produce exigencias excesivas en el individuo, y termina por generar un desequilibrio físico y psíquico que repercute en su productividad e, incluso, puede provocar enfermedades. Va acompañado siempre por una sensación de desagrado y malestar. En el ámbito laboral, un clima hostil de trabajo, una mala relación con los compañeros o la exigencia de realizar tareas más allá de las posibilidades individuales y/o grupales, pueden causar distrés.

Por su parte, aun cuando el factor desencadenante del estrés también está presente, en el caso del *eustrés* permite que el individuo desarrolle sentimientos de bienestar y placer al relacionar las sensaciones inherentes con experiencias agradables y satisfactorias, más allá de las presiones que pueda sufrir. El empleado permanece motivado y con capacidad creativa para resolver los problemas. Buena parte del éxito profesional deriva de esta impresión de poder realizar de manera satisfactoria un trabajo, en el tiempo y la forma exigidos, desempeñándose en un buen clima laboral.

## *El síndrome burn-out*

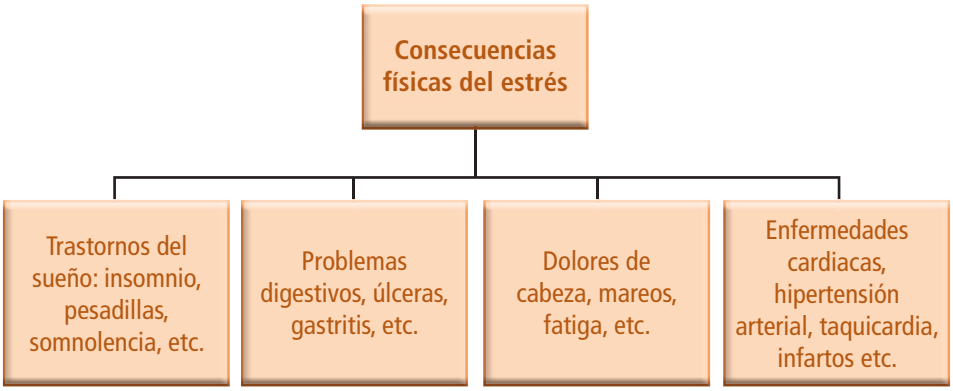
Cuando se estudia el concepto de estrés, no puede dejar de mencionarse –aunque sea de manera breve– el llamado síndrome *burn-out* (estar quemado en el trabajo). Se trata de un sentimiento de inadecuación personal y profesional, capaz de desarrollar un alto grado de cansancio emocional y generar una pérdida de motivación hacia la actividad que se realiza. Por lo general, conduce a sentimientos de angustia y de fracaso laboral.

Este síndrome aparece con mayor frecuencia en aquellas profesiones relacionadas con el asistencialismo y la docencia. Quienes lo sufren experimentan la sensación de hacer constantes intentos fallidos de adaptarse a la pérdida, sostenida en el tiempo, de los ideales y de los objetivos esenciales de la profesión que se estudió. Esta pérdida se debe a las dificultades, las presiones y demandas que se presentan en el desempeño profesional, sumadas a la falta de apoyo y contención por parte de las organizaciones, así como a una actitud de indiferencia y no valoración del trabajo realizado.

## Consecuencias del estrés

Cuando persiste en el tiempo, el estrés origina diferentes síntomas que en ocasiones pueden desencadenar enfermedades físicas (trastornos del sueño, dolores de cabeza, hipertensión, problemas digestivos, etc.) y psicológicas (angustia, depresión, mal humor, etc.). Al mismo tiempo es capaz de afectar la conducta de los individuos en relación con su trabajo (aumenta el nivel de ausentismo y retrasos, incrementa el consumo de tabaco, alcohol y/o drogas, disminuye la productividad, etcétera).

Estos síntomas evidencian los intentos realizados por los individuos para adaptarse a las exigencias del medio externo y mantener cierto grado de equilibrio. Si el nivel de estrés se mantiene a lo largo del tiempo puede generar problemas más graves, afectando de manera directa la salud física y mental del empleado ante la imposibilidad de ajustarse a las necesidades laborales.



El estrés y sus consecuencias afectan de manera directa el rendimiento y la productividad de los empleados, además de ponerlos en una situación de riesgo.

Dado que el estrés puede ser transitorio o duradero, y generar consecuencias leves o graves, las organizaciones debieran ocuparse de él y tomar medidas para prevenirlo.

Si las causas del estrés duran poco tiempo y sus efectos son leves, existen altas probabilidades de que los empleados puedan controlarlo y recuperarse con rapidez de sus efectos. Por ejemplo, digamos que un empleado ha trabajado durante cuatro años en un sector de la empresa y cierto día le informan que será transferido a otro departamento cuyo personal le es completamente desconocido, al igual que la tarea a desarrollar. La noticia le genera un grado de estrés que se refleja en su comportamiento: se le ve decaído, desanimado y nervioso, pues piensa que no logrará adaptarse al cambio. Sin embargo, una vez que comienza a ajustarse a la situación, el estrés va desapareciendo poco a poco; el empleado conoce a sus nuevos compañeros de trabajo y advierte que puede desempeñar sus nuevas funciones de manera eficiente, así que logra restablecer un equilibrio y se siente cómodo.

Pero si el factor generador de estrés se prolonga en el tiempo y trae consecuencias más graves, se hace muy difícil reestablecer el equilibrio anterior. Un ejemplo de este tipo de estrés está dado por aquellas organizaciones que mantienen un clima hostil hacia sus empleados, generándoles incertidumbre acerca de su permanencia en la organización; a veces se les hace creer que si trabajan horas extra o si realizan tareas que no son las específicas de su cargo tendrán la posibilidad de permanecer en la empresa, pero siempre dejando un grado de incertidumbre acerca del futuro que afecta de manera directa el estado anímico y físico de los individuos.

A este tipo de situaciones Davis y Newstrom las denominan agotamiento: "…existen algunas presiones de importancia que producen estrés sostenido durante largos periodos. Surgen dificultades predecibles cuando el estrés muy intenso continúa durante mucho tiempo. De conformidad con la teoría de Hans Selye, el cuerpo humano no puede recuperar de manera instantánea su capacidad de enfrentar el estrés una vez que se agota. En consecuencia, las personas se debilitan física y psicológicamente al tratar de combatir el estrés. Dicho estado se llama **agotamiento**, situación en que la persona queda exhausta emocionalmente, no presta atención a sus clientes o su trabajo y se siente incapaz de lograr sus objetivos".[10]

En casos extremos, donde el estrés llega a producir este estado de agotamiento, los empleados tratan de alejarse, están muy agresivos, y desean renunciar a sus empleos y cambiar de trabajo.

Uno de los factores que debe considerar la organización en relación con este problema son las características específicas de cada trabajo. Por ejemplo, un empleado dedicado a la atención de quejas de los clientes se encuentra sometido a un alto nivel de estrés; una medida adecuada para evitar que éste aumente consistiría en la rotación periódica del puesto.

En este punto no puede dejar de hacerse referencia a los conceptos de trauma y de trastorno por estrés postraumático, ya que se trata de las consecuencias más graves de este fenómeno sobre el ser humano.

Laplanche y Pontalis definen el concepto de trauma como un "acontecimiento de la vida del sujeto caracterizado por su intensidad, la incapacidad del sujeto de responder a él de manera adecuada y el trastorno, así como los efectos patógenos duraderos que provoca en la organización psíquica".[11]

El trauma suele aparecer luego de una seria amenaza a la seguridad personal. En el campo laboral los ejemplos más comunes de trauma son los despidos masivos en una empresa (sin importar que el sujeto sea despedido o no, ya que el sólo hecho de percibir que puede quedarse sin empleo como los demás puede generar un trauma), la violencia organizacional ejercida sobre los trabajadores de manera reiterada y sostenida (por ejemplo, mediante la amenaza constante de que en cualquier momento la organización puede tomar la decisión de prescindir de algunos trabajadores, o a través del maltrato por parte de un jefe hacia sus empleados, con gritos, intimidaciones, desprecio hacia su trabajo, etcétera).

"La característica esencial del trastorno por estrés postraumático […] es la aparición de síntomas característicos que sigue a la exposición a un acontecimiento estresante y extremadamente traumático, donde el individuo se ve envuelto en hechos que representan un

[10] Davis, K. y Newstrom, J., *Comportamiento humano en el trabajo*, McGraw-Hill, México, 2003, p. 429.

[11] Laplanche, J. y Pontalis, J. B., *Diccionario de psicoanálisis*, Labor, Barcelona, 1981, p. 447.

peligro real para su vida o cualquier otra amenaza para su integridad física; el individuo es testimonio de un acontecimiento donde se producen muertes, heridos o existe una amenaza para la vida de otras personas… La respuesta del sujeto a este acontecimiento debe incluir temor, desesperanza y horrores intensos."[12]

Ejemplos de este trastorno se observan en empleados que han padecido en carne propia o han presenciado hechos violentos (robos, asaltos, amenazas con armas de fuego, etc.) en sus lugares de trabajo. Este trastorno suele perdurar a lo largo del tiempo, por lo cual se recomienda que la persona afectada sea sometida a un tratamiento adecuado y prolongado. Un caso común es el de los conductores de transportes públicos que son asaltados durante el trayecto nocturno, o que se enteran de que uno de sus compañeros fue asesinado en un asalto mientras trabajaba. También se observa con frecuencia en los conductores de trenes que atropellan a alguien por no haber podido detener la marcha de sus vehículos. La gravedad de estos casos radica en que los sujetos no sólo anticiparon lo que iba a suceder (pues ven a la persona a la distancia, antes de que la máquina los impacte) sino que, justamente a pesar de prever el accidente, no pueden evitarlo porque el mecanismo del tren no permite frenar con la rapidez suficiente.

## Formas de resolver o controlar el estrés

El estrés constituye una de las dificultades más serias y frecuentes que sufren los empleados en las organizaciones, y lo peor es que suele aceptársele como parte irremediable de toda situación laboral. Casi todas las teorías acerca del estrés consideran la manera de aumentar la capacidad del hombre para enfrentarlo y/o manejarlo, pero no de resolverlo, porque se lo percibe como algo casi inherente al trabajo y al desempeño de las funciones que éste implica.

No obstante, existen medidas que la misma organización puede tomar para reducir el nivel de estrés de los empleados, entre ellas:

- Brindar una estructura de comunicación abierta, que permita el intercambio de información, de sentimientos y de la forma de encarar la actividad.
- Permitir que sea el empleado quien se organice libremente para realizar su trabajo; en este caso la organización debe controlar que el trabajador cumpla con los objetivos propuestos, pero sin intervenir demasiado en la forma en que lo haga.
- Generar un clima laboral agradable, donde el empleado se sienta cómodo y tranquilo.
- Ejercer liderazgos democráticos que permitan la participación y el disenso, pero que a la vez fomenten el logro de los objetivos.
- Otorgar periodos breves de descanso durante la jornada laboral, además de la hora de almuerzo.

Por su parte, el empleado también puede desarrollar diferentes técnicas para controlar el nivel de estrés que padece, por ejemplo:

- Tratar de no trabajar horas extra y, en la medida de lo posible, tener un horario adaptado al resto de las actividades que realiza (si además estudia, tener un horario que le permita asistir a clases regularmente).
- Evitar el trato con personas del grupo de trabajo que sean agresivas, conflictivas o generadoras de situaciones estresantes.
- Realizar por lo regular alguna actividad física, acompañada de una dieta adecuada.
- No postergar tareas ni permitir que se acumulen de un día para otro.
- Ser realistas con sus objetivos personales (no proponerse metas que de antemano saben que no podrán alcanzar).
- Organizar las tareas a desarrollar durante el día.
- Estar atento a los primeros síntomas de cansancio, y descansar unos minutos antes de continuar con el trabajo.

[12] *DSM-IV. Manual diagnóstico y estadístico de los trastornos mentales*, Masson, Barcelona, 1995, pp. 434-435.

| Técnicas para controlar y/o reducir el nivel de estrés | |
|---|---|
| **Por parte de la organización** | **Por parte del empleado** |
| Estructura de comunicación fluida. | No trabajar horas extra y tratar de tener un horario flexible. |
| Libertad para el empleado en la organización de las tareas, con control del cumplimiento de objetivos. | Evitar el contacto con personas agresivas y/o generadoras de tensiones. |
| Propiciar un buen clima laboral. | Realizar actividad física y cuidar la dieta. |
| Impulsar liderazgos democráticos. | No postergar tareas, y organizarlas de manera adecuada. |
| Ofrecer varios periodos breves de descanso a lo largo de la jornada laboral. | Establecer objetivos realistas y adecuados a las posibilidades de cada uno. |
| Fomentar el trabajo en equipo y la ayuda mutua. | Estar atentos a los síntomas de cansancio y tomarse unos minutos para descansar. |

Es importante señalar que el estrés laboral es fuente de sufrimiento para los empleados, de ahí la necesidad de trabajar en los intentos por evitar que surja, y disminuir sus efectos.

Para concluir este capítulo recordaremos las palabras de Pérez Jáuregui al referirse a las medidas que puede adoptar la organización para disminuir el estrés: "…el problema merece un tratamiento más integral ya que no se trata sólo de mitigar el sufrimiento laboral, sino que las organizaciones laborales y las personas que las integran puedan llegar a considerar y privilegiar el que el trabajo sea significado como fuente de realización y desarrollo personal y social, y no un enemigo de la salud tanto de las personas como de las empresas".[13]

[13] Pérez Jáuregui, I., *Burn-out y estrés laboral. Sufrimiento y sinsentido en el trabajo. Estrategias para afrontarlos*, Psicoteca Editorial, Buenos Aires, 2005, p. 30.

## RESUMEN

En este capítulo se han analizado los conflictos y las crisis que, en muchas ocasiones, generan el estrés.

Los *conflictos* son situaciones problemáticas e inevitables que aparecen en todos los niveles de una organización, por lo tanto, el tema central es qué hacer con ellos. Cuando un conflicto permanece puede desencadenar una crisis que afectará el normal funcionamiento de la organización.

Las *crisis* generan una gran conmoción en la organización, pues desorganizan e interrumpen la estabilidad con que funcionaba el sistema. Surge entonces la necesidad imperiosa de reorganizar el sistema en crisis, donde predominan el caos, los sentimientos de incertidumbre y el desconcierto.

El hecho de atravesar por una situación crítica y superarla implica un gran cambio respecto de la realidad anterior, por lo que se hace necesario un ajuste y un equilibrio adecuado a las nuevas condiciones.

Muy relacionado con los factores antes descritos encontramos el concepto de *estrés laboral*, que consiste en una serie de síntomas físicos y psicológicos manifestados por un individuo frente a las presiones laborales que le provocan displacer y afectan su situación personal, familiar, social y laboral.

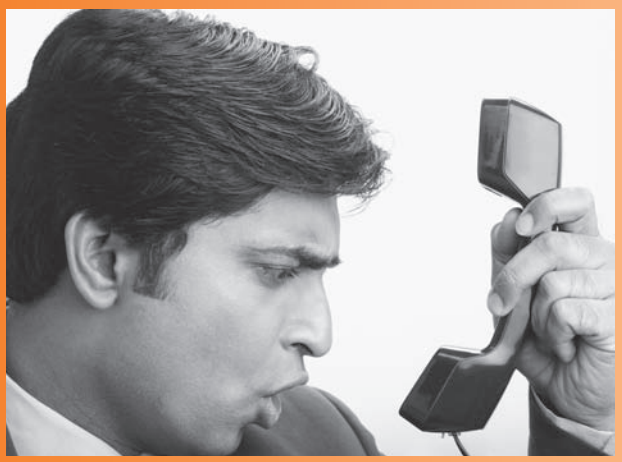
En definitiva, el estrés influye en las emociones, en los procesos intelectuales (formas de pensar, de razonar, etc.), y en la salud física.

## PREGUNTAS DE REPASO

1. ¿Cómo definiría los conceptos de conflicto y crisis?
2. ¿Cuáles son los diferentes tipos de conflictos que existen?
3. ¿Cuáles son los distintos métodos que pueden ponerse en acción para resolver conflictos?
4. ¿De qué manera caracterizaría las distintas formas de crisis que puede vivir una organización?
5. ¿Cómo es posible superarlas?
6. ¿Cómo conceptualizaría el concepto de estrés?
7. ¿Qué relación existe entre el estrés y el trabajo?
8. ¿Qué síntomas puede desarrollar un empleado que sufre las consecuencias del estrés?
9. ¿Qué estrategias pueden desarrollar las organizaciones y sus empleados para manejar las situaciones de estrés?

## CASO PRÁCTICO

# Servicio al cliente



Un usuario llama muy enojado al departamento de atención al cliente de una compañía telefónica. La empleada que lo atiende le pide que le explique su problema. A gritos, el usuario le informa que pagó una factura antes de su vencimiento y, no obstante, le enviaron una nota solicitándole que la liquidara, y amenazándolo con interrumpir el servicio en el transcurso de una semana si no lo hacía. Como el cliente había estado de viaje, no pudo llamar para realizar el reclamo y, en efecto, le suspendieron el servicio.

Su demanda es que le restablezcan el servicio lo antes posible. La empleada le explica que evidentemente se trata de un error del sistema, y que tiene que ir en persona a la oficina con la factura que pagó. En cualquier caso, no será posible restablecer el servicio antes de cuarenta y ocho horas de presentada la misma. Cuando termina de explicarle esto, el cliente comienza a insultarla a ella y a todos los integrantes de la organización. La empleada, muy nerviosa, transfiere la comunicación a su supervisor y comienza a llorar.

Después de un rato el supervisor le pide a la empleada que vaya a su oficina, y ahí le llama la atención por no haber podido resolver la situación de manera rápida y eficiente, como lo hizo él.

## AUTOEVALUACIÓN

1. Articule el caso con los conceptos de conflicto y crisis.
2. Analice la situación en que se encuentra la empleada.
3. Relacione las actitudes de las personas del caso con el estrés.

# BIBLIOGRAFÍA


- Bleger, J., *Psicología de la conducta*, Centro Editor de América Latina, Buenos Aires, 1969.
- Davis, K. y Newstrom, J., *Comportamiento humano en el trabajo*, McGraw-Hill, México, 2003.
- *DSM-IV Manual diagnóstico y estadístico de los trastornos mentales*, Masson, Barcelona, 1995.
- Etkin, J. y Schvarstein, L., *Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio*, Paidós, Buenos Aires, 2005.
- Freud, S., *Obras completas*, Amorrortu editores, Buenos Aires, 2001.
- Furnham, A., *Psicología organizacional*, Oxford, México, 2001.
- Guiot, J. M., *Organizaciones sociales y comportamientos*, Herder, Barcelona, 1985.
- Laplanche, J. y Pontalis, J. B., *Diccionario de psicoanálisis*, Labor, Barcelona, 1981.
- Lazarus, R., *Estrés y emoción. Manejo e implicaciones en nuestra salud*, Descleé de Brouwer, Bilbao, 2000.
- Muchinsky, P., *Psicología aplicada al trabajo*, Thomson Learning, México, 2002.
- Pérez Jáuregui, I., *Burn-out y estrés laboral. Sufrimiento y sinsentido en el trabajo. Estrategias para afrontarlos*, Psicoteca Editorial, Buenos Aires, 2005.
- Petit, F., *Psicosociología de las organizaciones*, Herder, Barcelona, 1984.
- Schlemenson, A., *Remontar las crisis. El desenvolvimiento de las organizaciones en su contexto*, Granica, Buenos Aires, 2007.
- Zepeda Herrera, F., *Psicología organizacional*, Addison Wesley Longman, México, 1999.

# 18

# Gestión del cambio

OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

Presentar una visión general de lo que representa el cambio para las organizaciones.

Identificar las fuerzas del cambio y el papel que juega el centro de los cambios organizacionales.

Aprender a determinar cuándo es necesario evaluar el cambio.

Dimensionar el alcance y profundidad de los cambios.

Conocer y analizar los tipos y las etapas de cambio que afrontan las organizaciones.

Comprender el modelo del proceso del cambio.

Entender la intervención de cambio planificado.

Relacionar el manejo, los agentes y la resistencia al cambio.

Visualizar la implementación del cambio estratégico.

Comprender cuál es la función estratégica del cambio.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones están en cambio permanente, porque el mundo que las rodea nunca es igual. Las organizaciones de todos los tiempos –aunque con certeza más las actuales– han tenido que desarrollar la capacidad de cambiar y manejar sus procesos, tareas esenciales para su supervivencia. Sin embargo, como muestra la historia, el manejo del cambio no es tarea fácil pues, si bien la necesidad de cambiar muchas veces resulta obvia, hacer modificaciones exitosas supone el afrontamiento de retos fundamentales.

El manejo inteligente del cambio organizacional debe empezar por tener un concepto claro de qué es y cuáles son sus causas: fuerzas externas (como las condiciones económicas, las acciones de los competidores, el desarrollo tecnológico, los acontecimientos político/legales y los movimientos sociodemográficos) e internas (como las decisiones administrativas y las preferencias, así como sugerencias del personal; la cultura y los valores compartidos; la estrategia, la estructura y los sistemas).

La dinámica para conocer y administrar el cambio hace necesaria su evaluación considerando los tipos de modificación posibles (reactivos y proactivos), su alcance, su profundidad y las etapas en que se desarrollan: evolución, adaptación, inmovilismo, muerte o revolución. Asimismo es importante estar al tanto del proceso de cambio, y las fuentes de problemas que influyen en él.

La intervención planificada en el cambio permite explicar cómo se inicia el proceso, de qué manera puede manejarse y cómo es posible estabilizar los resultados mediante la creación de motivaciones, así como el desarrollo de actitudes y comportamientos diferentes con base en la nueva información y en la redefinición cognoscitiva.

Por otro lado, la resistencia al cambio –sea individual o de alcance organizacional– es una condición natural de un proceso que incluye fases donde se vive el impacto, la negación, la incredulidad, la aceptación, la adaptación, la búsqueda de significado, la interiorización y la retroalimentación, para llegar por último a la incorporación del cambio como parte del aprendizaje organizacional.

La implementación del cambio estratégico puede efectuarse por medio de una evaluación –mapa de fuerzas– del manejo de las dinámicas políticas y las resistencias individuales y grupales, lo cual permite mantener el control durante la transición, diagnosticar la factibilidad de las modificaciones, e intervenir en el proceso a través del cúmulo de conocimientos institucionalizados.

La función estratégica del cambio define el rumbo que conducirá a modificaciones radicales en todas las áreas operativas de la organización.

## QUÉ ES EL CAMBIO

El cambio es el paso de una situación personal, grupal o social a otra, en un tiempo y un espacio determinados; en consecuencia, podemos afirmar que depende de un contexto específico.

Por su misma naturaleza, el cambio supone una modificación de valores, actitudes y conductas de los sujetos (individuos, grupos, organizaciones y demás actores sociales).

En resumen, todo cambio implica desaprender (desestructurando conocimientos, conductas, viejas pautas y modelos) y aprender (adoptando, ejercitando e interiorizando nuevas).

## FUERZAS QUE CONTRIBUYEN AL CAMBIO

Las causas del cambio organizacional provienen tanto de fuerzas internas como externas, y los administradores deben estar siempre atentos a su presencia. En ocasiones surgen casi por completo de factores externos a la organización, tales como las condiciones económicas o comerciales, desarrollos tecnológicos y cambios demográficos, entre otros; otras veces las fuerzas provienen de la organización propiamente dicha, a partir de factores como las decisiones administrativas para implementar modificaciones, o las presiones de los empleados para poner en práctica transformaciones urgentes. Por supuesto, lo más frecuente es que el cambio derive de una combinación de causas internas y externas.

## Fuerzas externas

En el entorno externo de la organización opera una amplia diversidad de fuerzas que pueden provocar cambios en su interior. Algunas de las más importantes son las condiciones económicas, las acciones de los competidores, el desarrollo tecnológico, los acontecimientos político/legales, así como los movimientos sociales y demográficos.

### *Condiciones económicas*

Los acontecimientos que ocurren en el ámbito económico constituyen importantes razones para el cambio organizacional. Por ejemplo, si la economía está débil es probable que la organización busque disminuir su fuerza laboral o cuando menos no contratar más personal, asimismo reducir las líneas de producción poco redituables. Por el contrario, si la economía está vigorosa y en expansión, muchas empresas considerarán el lanzamiento de nuevos servicios o productos, la creación de nuevas unidades o divisiones, la apertura de operaciones en nuevas áreas geográficas y otras acciones encauzadas al crecimiento.

### *Acciones de los competidores*

Sin importar el estado de la economía, casi todas las organizaciones tienden a ser muy sensibles a los movimientos de sus competidores, en especial a aquellos que se dan en respuesta a cambios en el mercado o en las preferencias del consumidor. Las acciones de otros protagonistas del entorno inmediato suelen desencadenar cambios en el interior de la organización, aun cuando ésta prefiera no cambiar en ese momento.

### *Desarrollo tecnológico*

A menudo los avances tecnológicos desarrollados fuera de la organización exigen una respuesta de ésta, incluso contra su voluntad. Los avances tecnológicos representan tanto oportunidades como amenazas para la organización, pero si motivan cambios importantes y relacionados de manera directa con sus tareas centrales, a los administradores no les queda más remedio que hacer los ajustes necesarios.

### *Acontecimientos políticos y legales*

Cuando los gobiernos promulgan nuevas leyes los administradores deben responder, aunque las soluciones o los tipos de cambio que deberían llevarse a cabo no sean obvios en un primer momento.

### *Movimientos sociales y demográficos*

Otros tipos de fuerzas para el cambio tardan más en desarrollarse, o son más sutiles y, por lo tanto, más difíciles de detectar. Tal es el caso del cambio de actitudes sociales frente a diversos productos, servicios y prácticas. Por ejemplo, de las modificaciones de los patrones demográficos (como el envejecimiento de la población), que implican retos para las empresas de venta al menudeo y orientadas al consumidor, ya que tendrán que plantear nuevas mezclas de producto, así como nuevos enfoques de marketing y ventas. Tales movimientos demográficos, por supuesto, no ocurren de un día para otro, pero ejercen una fuerza poderosa.

## Fuerzas internas

Al igual que los factores externos, muchas fuerzas potenciales dentro de la organización propician cambios. Dos de las más importantes son las decisiones administrativas, y las preferencias y sugerencias del personal.

### *Decisiones administrativas*

Los gerentes de todos los niveles de la organización trabajan dentro de ciertas restricciones que limitan su libertad de acción. Sin embargo, en muchos casos tienen autoridad suficiente para realizar cambios en sus áreas particulares de influencia. En general, incluso en esta era de estructuras organizacionales planas, cuanto más arriba esté el gerente en una organización, tanto más libertad y poder tendrá para realizar cambios. El riesgo, como es obvio, radica en que si el intento de cambio fracasa, el gerente acabará con menos poder que antes de tratar de ponerlo en práctica. Cuando los administradores toman la decisión de cambiar, la determinación afectará su *estatus quo* de una manera u otra.

### *Preferencias y sugerencias del personal*

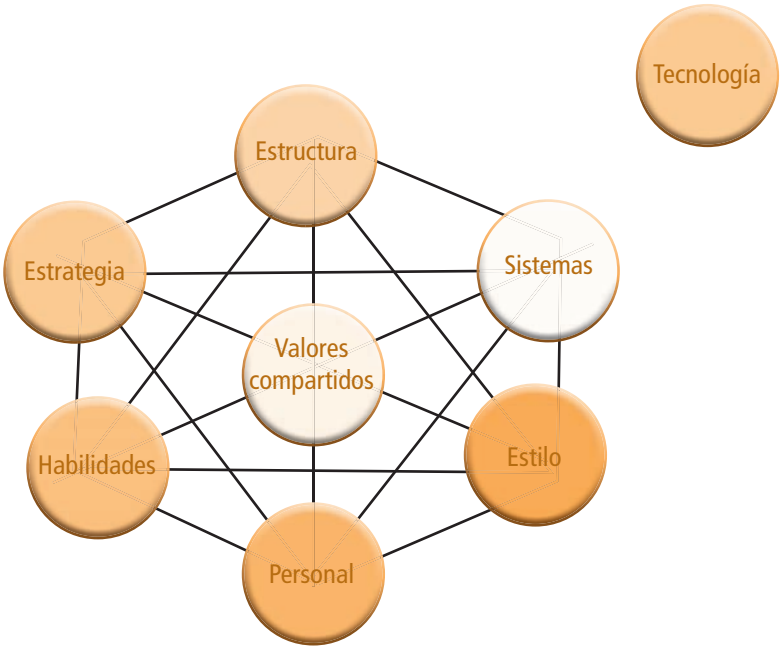
Las decisiones administrativas no son la única fuente de cambio dentro de las organizaciones. También los empleados de los niveles inferiores suelen ser una excelente fuente de sugerencias innovadoras. Para el administrador, el reto de solicitar sugerencias y preferencias a los trabajadores consiste en reconocer las propuestas creativas con potencial de mejorar el desempeño y mejorar el clima de trabajo, y saber distinguirlas de aquellas que no son viables. Hacer esos juicios con sabiduría y responder de manera apropiada a las presiones son habilidades administrativas imprescindibles; sin embargo, independientemente de qué tan hábil sea el administrador, los empleados constituyen un estímulo para el cambio que no puede –ni debe– ser ignorado.

## CENTRO DE LOS CAMBIOS ORGANIZACIONALES

Cuando los administradores deciden que se requiere de un cambio, o cuando se dan cuenta de que no hay más alternativa que efectuarlo, una de las primeras preguntas que se plantean es: "¿qué debo cambiar?"

Para saber cómo responder este cuestionamiento analizaremos el modelo conocido como "enfoque de las 7 S de la estructura corporativa", postulado en 1980 por Tom Peters y Roger Waterman para McKinsey & Co, una de las firmas de consultoría estratégica más famosas del mundo.

El modelo, tal como fue concebido originalmente, toma en cuenta siete factores (ver gráfico siguiente), de los cuales analizaremos a continuación los cinco más importantes; además, hemos incluido la tecnología como un sexto componente.



## Tecnología

Para muchas organizaciones la tecnología es la causa de cambio más obvia y frecuente. Así ha sido siempre en las organizaciones de manufactura y capital intensivos, donde el reemplazo y la actualización de equipo y tecnología son claves para la supervivencia organizacional y la capacidad de mantenerse a la cabeza de la competencia. No obstante, en los últimos años prácticamente todo tipo de empresas, incluyendo oficinas de gobierno y organizaciones sin fines de lucro, han prestado cada vez más atención a la mejora y ampliación de sus plataformas de tecnología de la información.

## Valores compartidos

Los valores compartidos –y, por supuesto, la cultura organizacional de la que éstos forman parte– representan una segunda posible fuente de cambio para la empresa. Los cambios en la cultura pueden tener consecuencias tan poderosas como la introducción de modificaciones importantes en los sistemas tecnológicos. La muestra está en que, si fuera sencillo hacer cambios en la cultura de la organización, los administradores procurarían realizarlos con más frecuencia. La realidad es que las tradiciones arraigadas y las formas aceptadas de hacer las cosas –factores intrínsecos de la cultura organizacional– suelen ser extremadamente difíciles de cambiar. Como aquello que se valora constituye la esencia de la cultura, una clave para cambiar ésta radica en intentar la modificación de sus valores.

Hacer cambios en la declaración de misión es fácil, pero sustituir los antiguos valores y lograr que se acepten y se institucionalicen los nuevos hasta que formen parte del tejido de la organización es muy complicado. Sin importar el medio, modificar una cultura podría tardar mucho tiempo; además, no hay garantía de que se logren los cambios necesarios con la rapidez suficiente. Es más fácil y menos costoso que los administradores intenten cambiar otros factores, como la estrategia o la estructura. Sin embargo, la cultura representa una meta muy significativa para conseguir transformaciones fundamentales. A veces puede incidirse en ella por medios indirectos –por ejemplo, la introducción de nuevas tecnologías como la informática– que lleven implícito el cambio de una cultura burocrática. Lo mismo podría decirse respecto de otras variables, como la participación o el estímulo a la formación de equipos de trabajo; tarde o temprano estas modificaciones tendrán un efecto positivo sobre la cultura organizacional.

## Estrategia

Junto con la declaración de la misión y los valores relacionados, la estrategia organizacional indica la dirección que tomarán las actividades de la empresa, de manera que también constituye un importante motor de los esfuerzos de cambio de la administración. A diferencia de la cultura, la estrategia –o la serie de estrategias– implementada por la organización resulta más fácil de cambiar. Casi siempre la alta administración tiene mayor capacidad de determinar la estrategia que otras características de la organización y, de hecho, así se espera que sea. En consecuencia, al anunciar cambios estratégicos (lo que podría ocurrir tras una extensa consulta con los administradores de toda la organización) los administradores de los niveles superiores pueden influir de manera notable en el cambio. Desde luego, que esos cambios estratégicos se concreten después con eficacia es otra cuestión: imponer cambios en la estrategia es algo completamente distinto a ponerlos en práctica.

## Estructura

El cambio del marco estructural de la organización es una de las herramientas que la administración más valora para desencadenar otros cambios, como generar mayor productividad o creatividad en la resolución de problemas. Muchos de los cambios estructurales, como consolidar las divisiones importantes u organizarse por producto y no por región geográfica, pueden efectuarse tanto en toda la organización o en algunos sectores de la misma. De igual manera, en el nivel intermedio es posible efectuar modificaciones estructurales que impliquen acciones como combinar o dividir departamentos, cambiar de ubicación, o transformar las relaciones de mando en las unidades o entre éstas; lo mismo

ocurre en áreas más acotadas, en donde se puede conformar nuevos grupos de proyecto, o bien alterar la composición de determinados trabajos o puestos.

Como ocurre con los cambios de estrategia, al principio los cambios de estructura no son difíciles de impulsar, pero hacer que funcionen y que generen los efectos deseados representa un verdadero reto.

En la práctica casi ningún otro evento genera tanta manipulación política en las organizaciones como los posibles cambios o reestructuraciones. La ambigüedad de los efectos de tales cambios –incluyendo la importancia que tienen para quienes pudieran resultar afectados de manera directa– provoca altos niveles de ansiedad y una intensa actividad política.

### Sistemas

Los sistemas de los procesos o procedimientos formales que se utilizan en la organización constituyen otra importante fuente de cambio. Las modificaciones resultantes implican poner atención a la secuencia y a la manera en que las actividades de trabajo y las operaciones se llevan a cabo.

Los cambios en los procesos o procedimientos a menudo surgen en respuesta a modificaciones previas en la tecnología o la estructura. En este sentido, la alteración de los métodos de trabajo individuales o grupales se considera un cambio residual: la compra de un equipo nuevo sería un cambio primario, y la adopción de nuevos procedimientos a causa de él sería un cambio residual o secundario.

### Personal

Por último, las personas –tanto individuos como grupos– pueden ser sujetos de cambios relevantes. En esencia, los cambios que centran su atención en la gente implican uno o varios de los factores siguientes:

- *Quiénes son las personas.* El cambio ocurre al sumar, restar o intercambiar personas. Incorporar a un nuevo supervisor o transferir a un empleado problemático de una unidad a otra son cambios enfocados en la selección y ubicación de personas.
- *Qué actitudes y expectativas tienen.* Las personas suelen actuar con base en estos aspectos, mismos que son susceptibles de modificarse sin que el administrador invierta en ello esfuerzo o costos excesivos. Brindar a las personas información nueva u otros modos de ver los problemas, situaciones y acontecimientos permite –aunque no garantiza– generar cambios relevantes en el comportamiento.
- *Cómo actúan de manera interpersonal.* Los intentos de alterar las formas en que las personas se relacionan entre sí –mediante la cooperación o el apoyo mutuo– constituye también un cambio orientado al personal.
- *Cómo están capacitadas o preparadas.* Éste suele ser el más perdurable de los cambios, y supone mejorar los conocimientos, habilidades y capacidades de los individuos, por lo general a través de actividades educativas, de capacitación y desarrollo. Este tipo de cambio contribuye a mejorar el desempeño de empleados, grupos, e incluso unidades más grandes, sin importar si el administrador inicia otras modificaciones.

No obstante las ventajas que pueden representar estos cambios, los esfuerzos por transformar a las personas muchas veces resultan costosos. Los administradores deben sopesar los costos implícitos en materia económica, de tiempo y esfuerzo administrativo, contra los beneficios potenciales: lograr una fuerza de trabajo más capacitada, incrementar la creatividad y la innovación, tener un ánimo más elevado entre los empleados y, quizá, reducir la rotación de personal.

## EVALUACIÓN DE LA NECESIDAD DE CAMBIO

¿Siempre es necesario cambiar? Antes de responder esta pregunta debe darse un paso crucial, que consiste en reconocer la posible necesidad de cambio, y valorar de manera correcta la fuerza de tal necesidad. Cabe señalar que los errores de juicio suelen derivar en

problemas severos, si no es que en un total desastre; comenzar a hacer cambios sin dar este paso es la receta para un fracaso casi seguro.

Las razones para impulsar un cambio pueden ser muchas, por ejemplo:

1. La presencia de señales del contexto que determinan la conveniencia o urgencia de hacer modificaciones. Esto podría ser resultado de una dinámica de los mercados, de la competencia o de la innovación. Vale la pena preguntarse: ¿está desarrollándose una situación o estrategia de crecimiento, de reestructuración, de fusión o de crisis que pueda desencadenar la necesidad de un cambio?
2. La necesidad de cambiar las relaciones individuales, las unidades y los equipos de la organización.
3. Los requerimientos de la estrategia de aprendizaje organizacional, así como de las estrategias de innovación y gestión del conocimiento.
4. La necesidad de rediseñar los procesos y aplicar reingeniería.
5. La necesidad de adecuar la estructura organizacional.
6. La necesidad de modificar la cultura, la ideología y los valores organizacionales imperantes.
7. La necesidad de transformar las relaciones de poder y las formas de conducción de la organización.
8. El surgimiento de conflictos organizacionales, cuya resolución requiere intervención.

## TIPOS DE CAMBIO

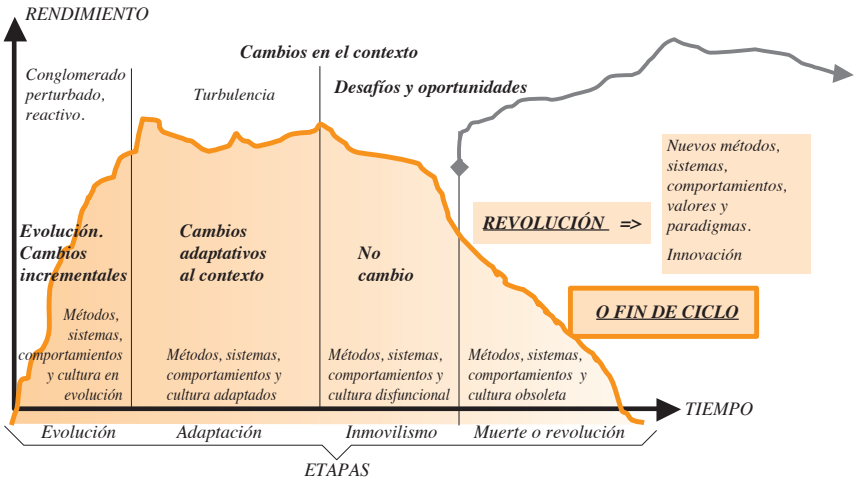
En términos generales, existen dos tipos de cambios por lo que respecta a cómo son enfrentados por la organización:

- **Reactivos.** Son los que tienen lugar en la organización como respuesta a una coyuntura externa o interna determinada.
- **Proactivos.** Son los que buscan adelantarse a situaciones contextuales del entorno externo o interno de la organización. Pretenden ajustar la organización a futuros escenarios, oportunidades y desafíos en lo externo, y a superar las debilidades en lo interno o a explotar mejor las fortalezas frente a los retos del contexto.

## ALCANCE Y PROFUNDIDAD DE LOS CAMBIOS

No todos los cambios son iguales –como se explica enseguida–, es necesario entender las diferencias y proceso de gestación para desarrollar las técnicas de intervención más apropiadas en cada caso.

***Tipos y etapas de cambio en las organizaciones***



## Cambios adaptativos

Son aquellos que se dan en las relaciones de la organización con su entorno (proveedores, clientes, etc.). Exigen la readecuación de grupos y equipos, así como el ajuste de las relaciones de poder y liderazgo.

La necesidad de realizar este tipo de cambios surge más de las fuerzas externas que de las internas. Las organizaciones están inmersas en sistemas abiertos, de manera que el entorno circundante interactúa con ellas y las obliga a responder a las presiones externas.

Por otro lado, las reglas, la estructura y la tecnología de la organización propician una conducta predecible y ajustada a un molde, capaz de retardar la respuesta de la empresa a los cambios del entorno y llevarla al fracaso.

Los factores del entorno externo pueden ser generales (tecnológicos, legales, políticos, económicos, demográficos, ecológicos o culturales), o específicos; en cualquier caso, todos ellos afectan las relaciones entre las unidades e individuos que integran la organización, y las que se dan entre distintas organizaciones.

Los cambios en el entorno obligan a las empresas a innovar y a reorganizarse. Las modificaciones de nivel micro están relacionadas con la creatividad de los empleados de la organización, así como la necesidad de vencer el rechazo a la incorporación de nuevas técnicas. Esto ocurre, por ejemplo, cuando la organización cambia su estructura funcional (de piramidal a matricial o de hipertexto) en respuesta a las fuerzas del mercado o a las presiones de la industria (acciones de la competencia o modificaciones en las regulaciones). Hoy en día la globalización es una de las fuerzas externas más poderosas para la transformación organizacional.

## Cambios evolutivos

Son modificaciones parciales y demandan la implementación de estrategias gradualistas en el marco de los parámetros establecidos. Algunos ejemplos son: la mejora continua de procesos y sistemas; las modificaciones estructurales y de diseño; los cambios en la administración de los recursos humanos (digamos, de la tradicional a la gestión por competencias); la introducción de nuevas formas de aprendizaje; las modificaciones en la gestión de los recursos tecnológicos y de innovación, y la transformación de la cultura organizacional.

Los cambios evolutivos parten del supuesto de que la norma organizacional es la estabilidad. Sin embargo, cada cierto tiempo los periodos de estabilidad se ven interrumpidos por algún proceso de transformación que requiere la realización de un ajuste. En este caso la clave de la administración estratégica radica en mantener la estabilidad –o por lo menos en implementar cambios estratégicos adaptables–, pero reconociendo de manera periódica la necesidad de transformación.

## Cambios revolucionarios

Son las modificaciones totales, integrales; demandan la implementación de una estrategia global e inmediata, e implican un cambio de paradigma. Suelen presentarse al realizar procesos de reingeniería o innovación.

Más que promover adaptaciones progresivas o perfeccionamientos de la situación actual, este tipo de cambios provocan la modificación sustancial y discontinua de la forma, estructura y naturaleza de la organización. Los cambios revolucionarios incluyen la introducción de modificaciones a gran escala en los procesos tecnológicos, en la estructura de la organización, o en la conducta y habilidades de todos los empleados. Un ejemplo sería la organización cuya gestión deja de orientarse a la producción para enfocarse en el cliente y que, por ende, necesitará descentralizar y delegar autoridad de modo drástico; otra situación de cambio revolucionario es la que se impone tras una fusión, que obliga la formación de funciones y relaciones laborales del todo nuevas.

El cambio es profundo y general, afecta todas las partes de la organización y toca muchos niveles. La descentralización, los recortes y la reubicación geográfica de funciones y actividades, ejemplifican los cambios que transforman las relaciones estructurales de manera amplia y profunda.

Las transformaciones revolucionarias comienzan más allá de la organización actual, en el sentido de que tienen que ver con cambios en el entorno externo, incluyen la realimentación de la misión, la estrategia, la estructura y los sistemas, y exigen la reformulación de la cultura y de los comportamientos de toda la empresa.

De acuerdo con Tom Peters, afamado escritor sobre cambio organizacional, "Es más fácil matar una organización que transformarla (sobre todo si una empresa global y dinámica se mudó a su entorno organizacional y usted no acierta a modificar la cultura de la suya) […] ¡El mundo actual es un cuadrilátero sin reglas!"

### Ausencia de cambios

No cambiar también es una acción posible de la organización, pero la consecuencia ineludible es que la empresa terminará por cumplir su ciclo y desaparecer.

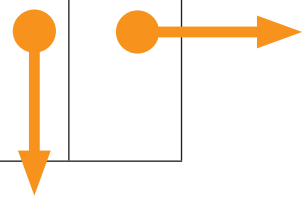
## MODELO DEL PROCESO DE CAMBIO

Los procesos de cambio suelen originarse a partir de un planeamiento estratégico cuyo propósito es detectar amenazas y oportunidades en el entorno externo, así como ubicar debilidades a subsanar o fortalezas a explotar en el contexto interno. En general, el proceso se da como sigue:

1. *Percepción de la necesidad de cambio.* Esta necesidad percibida activa las etapas subsecuentes del proceso de cambio, las cuales ayudan a la organización a responder a los desafíos que le plantea el entorno.
2. *Diagnóstico y búsqueda de soluciones alternativas a los problemas planteados,* en función de la visión estratégica de la organización.
3. *Selección de la(s) técnica(s) de intervención* más adecuada(s).
4. *Acumulación del poder necesario para la introducción del cambio.* Consiste en la realización del mapa de fuerzas proactivo y reactivo (fuerzas propias, amigas y aliadas, contra fuerzas resistentes y opositoras), y en la construcción de una coalición o masa crítica de poder suficiente para hacer viable el cambio planeado. Este conjunto de acciones se da en cuatro fases:
   - Fase I. Desarrollo de una masa crítica de poder que haga viable el cambio, para lo cual es necesario un consenso estratégico.
   - Fase II. Ajuste de la estructura y las personas a la nueva relación de poder estratégico.
   - Fase III. Liberación del poder mediante el liderazgo y la colaboración en la implantación del cambio (coincide con la sexta etapa del proceso general).
   - Fase IV. Institucionalización de las transformaciones y las relaciones de poder que las sustentan, con el propósito de mantener el cambio (coincide con la séptima etapa del proceso general).
5. *Planificación sistemática de la implementación del cambio.* Todo cambio requiere nuevas técnicas, diseño de labores o conductas por parte de los miembros de la organización; para cumplir esta etapa es necesario desarrollar un plan de instrumentación de los cambios propuestos.
6. *Implementación del cambio.* Es la etapa más activa del proceso, pues en ella se modifican estructuras y roles, se capacita y entrena al personal, se incorporan las tecnologías y equipamientos necesarios, y se adoptan las decisiones y acciones necesarias para implementar el cambio.
7. *Institucionalización del cambio.* En esta etapa el cambio se sedimenta en la organización.

Como se ilustra en el cuadro siguiente, cada una de las etapas descritas conlleva el surgimiento de problemáticas potenciales que afectarán la instauración del cambio.

| *Etapas* | Problemas posibles | El cambio aborta. Fin del proceso | Reajustar el proceso produciendo las correcciones necesarias. El ambio continúa |
|---|---|---|---|
| ***Percepción de la necesidad de cambio*** | Mala percepción del entorno. | | |
| ***Realización del diagnóstico y búsqueda de soluciones alternativas a los problemas planteados*** | Mal diagnóstico.<br>Escaso desarrollo de soluciones alternativas.<br>Falta de creatividad. | | |
| ***Selección de la(s) técnica(s) de intervención*** | Fundamentalismo metodológico.<br>Rigidez en los modelos.<br>Recurrencia a soluciones estandarizadas o enlatadas. | | |
| ***Acumulación del poder necesario para la introducción del cambio*** | Falta de apoyo suficiente para introducir los cambios.<br>Pérdida de apoyos. Retiro de aliados.<br>Formación de coaliciones desfavorables. | | |
| ***Implementación del cambio*** | Fallas de motivación.<br>Mala presentación del tema.<br>Fallas de comunicación.<br>Falta de participación.<br>Resistencia.<br>Excesiva lentitud o rapidez.<br>Falta de recursos.<br>Conducción débil, falta de liderazgo para el cambio.<br>Falta de decisión.<br>Falta de definición.<br>Dificultades con el entorno. | | |
| ***Planificación sistemática de la implementación del cambio*** | Cambio mal planeado.<br>Errores de diseño, de etapas o de tiempos. | | |
| ***Institucionalización del cambio*** | Falla al intentar dar forma institucional al cambio.<br>Falta de continuidad.<br>Falla por falta de seguimiento.<br>El proyecto se desvía de sus objetivos. | | |



La modificación o el rechazo del cambio en cualquiera de las etapas, implica que la innovación no ha tenido éxito y el proceso se interrumpe.

Por otro lado, cuando los cambios no funcionan la organización debe estar preparada para modificarlos o rechazarlos, y también para poner en acción una estrategia que le permita salir del proceso con la menor pérdida posible.

## INTERVENCIÓN PARA EL CAMBIO PLANIFICADO (SHEIN)

De acuerdo con Edgar Shein, para planear intervenciones efectivas se necesita desarrollar alguna teoría completa que explique cómo se inicia el cambio, cómo se puede manejar todo el proceso, y de qué manera es posible estabilizar todos los resultados provocados por él. Determinar cómo se inicia el cambio es de particular importancia, debido a la observación común de que la gente se resiste al cambio aun cuando los fines sean altamente deseados.

Así, el modelo de intervención propuesto se basa en varios supuestos:

- Cualquier proceso de cambio implica no sólo aprender algo nuevo, sino *olvidarse* de algo que ya está muy integrado en la personalidad y en las relaciones sociales del individuo.
- Ningún cambio se logra en ausencia de la motivación suficiente para operarlo. Si la motivación no existe, inducirla puede ser una de las más grandes dificultades de todo el proceso de cambio.
- Los cambios organizacionales –instauración de nuevas estructuras, procesos, sistemas de incentivos, etc.– ocurren sólo a través de modificaciones que se operan en miembros clave de la organización; por lo tanto, el cambio organizacional siempre depende de cambios individuales.
- Casi todos los cambios que se operan en una persona adulta implican modificaciones en sus actitudes y valores, así como en la imagen que tiene de sí misma; el abandono del tipo de respuestas que la persona está acostumbrada a dar en estas áreas es, al principio, de manera inherente doloroso y amenazante.
- El cambio es un ciclo de etapas múltiples, cada una de las cuales tiene que negociarse de alguna manera antes de afirmar que la modificación ha sido plenamente instaurada.

El proceso de intervención para el cambio planificado consta de las etapas siguientes (en la descripción se utiliza *letra cursiva* para destacar las aportaciones de Edgar Schein sobre el tema).

### *Etapa 1. Creación de una motivación para cambiar*

La creación de una motivación para cambiar constituye una tarea de gran complejidad, que requiere la operación simultánea de tres mecanismos específicos para que el individuo se sienta impelido a abandonar conductas o actitudes ya formadas.

- **Mecanismo 1.** *La conducta o actitud ya formada se tiene que negar o dejar de confirmarse por un tiempo. El individuo tiene que descubrir que los supuestos sobre el mundo, bajo los cuales funciona, no encuentran validación, o que un comportamiento determinado no produce los resultados acostumbrados o conlleva otros que no esperaba. Esta negación puede surgir de una variedad de fuentes y es la principal fuente de pena e incomodidad que inicia el proceso de cambio. Si todo funciona bien no existe incomodidad y por tanto no existe tampoco motivación para el cambio.* Si este mecanismo no se da de manera natural, debe ser inducido mediante técnicas de desestructuración de la conducta o la actitud para que pueda construirse una nueva. Sin la desestructuración no habrá posibilidad de aprendizaje.
- **Mecanismo 2.** *La negación tiene que producir suficiente sentimiento de culpa o suficiente ansiedad como para motivar un cambio. Si la incomodidad se da a un nivel muy bajo es fácil negarla o evitar la fuente de negación. Sin embargo, si la persona se da cuenta que no ha respondido de acuerdo a un determinado valor o a un determinado ideal (sentimiento de culpa), siente que está en peligro de ser agobiada por sentimientos internos o que se puede perder de incentivos que ha estado buscando (ansiedad), entonces la incomodidad se convierte en un motivador real. De todas maneras, la persona puede todavía tratar de utilizar algún tipo de me-*

*canismo de defensa para evitar la dificultad que produce el cambio.* El liderazgo también puede reforzar esta tendencia a inducir al cambio o sentirse rechazado por los pares del grupo, o por el líder.

- **Mecanismo 3.** *La creación de una seguridad psicológica, bien reduciendo las barreras interpuestas al cambio o reduciendo la amenaza inherente al reconocimiento de errores anteriores, es un tercer ingrediente crítico. El rol de agente de cambio aquí es hacer que la persona se sienta segura y capaz de cambiar sin reducir el poder o la validez de la información de negación; no importa qué tanta presión se ejerza en la persona para hacerla cambiar, ningún cambio se opera hasta que esa persona sienta que puede abandonar las respuestas que está acostumbrada a dar y entrar en la incertidumbre de aprender algo nuevo. Quizá el aspecto más difícil de la iniciación de un cambio es lograr el equilibrio entre los mensajes dolorosos de negación y la seguridad de que el cambio puede ser posible y puede adoptarse bajo cierta garantía de seguridad personal. Una vez que la persona acepta el mensaje de negación y se ha motivado a cambiar porque considera que no corre peligro, algo nuevo se puede aprender.* En este caso, el trabajo con los grupos puede ser una buena técnica a emplear para contener a los individuos más inseguros.

## *Etapa 2. Desarrollo de actitudes y comportamientos renovados con base en la nueva información y en la redefinición cognoscitiva*

La creación de una motivación para el cambio conlleva la necesidad de preparar a las personas para que confronten nuevas fuentes de información, y nuevos conceptos o nuevas formas de ver la información que ya se tenía (redefinición cognoscitiva). Este proceso se da a través de uno de dos mecanismos:

- **Mecanismo 1.** *Identificarse con un rol modelo, con un mentor, un amigo o cualquier otra persona y aprender a ver las cosas desde el punto de vista de la otra persona. Una de las formas más poderosas de aprender una nueva forma de ver algo o un nuevo concepto o actitud es verla en operación en otra persona y utilizar a esa persona (líderes, agentes de cambio, etc.) como modelo para su propia actitud o comportamiento.*
- **Mecanismo 2.** *La exploración del medio para obtener información específicamente relacionada con el problema particular de una persona y la selección de información entre múltiples fuentes es más difícil pero a menudo produce cambios mucho más válidos. Lo que se aprende de un rol modelo puede que no se ajuste a nuestra personalidad particular. Lo que se descubre en esta exploración se ajusta por definición, pues sólo se utiliza información pertinente y se mantiene el control de la información que se utiliza.*

Siguiendo con Schein, debe anotarse que "el cambio es un proceso cognoscitivo facilitado para obtener nueva información y nuevos conceptos. Pero la persona no le va a prestar atención a esa información ni va a tratar de aprender nuevos conceptos a menos que exista una motivación real para cambiar. Por tanto, muchos programas de cambio fallan por pasar de manera directa a la Etapa 2 sin determinar primero si en realidad se puede motivar a la gente a cambiar. Si la motivación no existe, el programa de cambio tiene que pasar al nivel emocional más difícil de tratar de crear circunstancias que induzcan la motivación".

## *Etapa 3. Institucionalización de los cambios*

A menudo se observa que los programas diseñados para inducir cambios actitudinales producen, durante el periodo de entrenamiento, efectos que no perduran una vez que la persona vuelve a su rutina normal. Por lo general, el problema estriba en que los nuevos aprendizajes no encajan en la personalidad total del individuo o, en cierta forma, se alejan de lo que

sus relaciones más importantes pueden tolerar. Un jefe adopta una actitud nueva hacia sus subordinados, pero la verdad es que su propio jefe y sus respectivos subordinados pueden sentirse mucho más cómodos con la actitud inicial y empezar de manera inmediata a negar la nueva, dando lugar a un nuevo ciclo de cambio al estado original. Por consiguiente, para garantizar la estabilidad de cualquier cambio se requiere que se le dé atención especial a la integración de nuevas respuestas. También suele ocurrir que el cambio sea inducido pero, al mismo tiempo, se mantenga el sistema normativo anterior y las personas vuelven a recrear la vieja cultura, actuando con las pautas anteriores por temor a ser sancionados. Así, para institucionalizar el cambio se proponen los mecanismos siguientes.

- **Mecanismo 1.** *La persona debiera tener la oportunidad de determinar si la nueva actitud o el nuevo comportamiento está en realidad de acuerdo con el concepto que ella tiene de sí misma, si es congruente con otras partes de su personalidad y se puede integrar cómodamente. Se debe observar que una ventaja de explorar el problema de identificación como mecanismo de cambio es que desde el principio la persona selecciona sólo aquellas respuestas que están más acorde con ella.*
- **Mecanismo 2.** *La persona debiera tener la oportunidad de determinar si otros individuos a quienes ella considera importantes aceptan y confirman esa nueva actitud o patrón de conducta; la alternativa sería que el programa de cambio esté enfocado a grupos de personas que puedan reforzar, entre sí, esas nuevas conductas. Esta estrategia es quizá una de las razones por las que el entrenamiento de grupos tiene más impacto que el entrenamiento individual. Por lo menos garantiza que un patrón de conducta que se aprende y se refuerza en grupo se integra al repertorio de conductas de cada individuo. Este tipo de cambio puede requerir mucho "dar y tomar", así que su implementación podría ser bastante más lenta, pero la modificación será más duradera.*

"Trabajando con este marco de referencia", afirma Shein, "el consultor o el agente de cambio tiene que emplear varias tácticas si quiere garantizar que cada etapa o cada mecanismo se pueda trabajar de manera adecuada. Si el objetivo es lograr un cambio organizacional y no sólo un cambio individual, es posible que se requieran otros modelos para determinar con quién se debe iniciar el proceso de cambio: ¿qué tanto poder tiene una determinada persona, qué tan relacionada está con otras personas en la organización, qué tan lista a cambiar se encuentra? La complejidad del cambio organizacional se deriva no sólo de la dificultad de calcular la probabilidad de lograr un cambio específico en las actitudes de un individuo, sino también de la complejidad de orquestar el cambio en varias personas para producir un resultado organizacional".

## Estructuras de aprendizaje paralelas

Las estructuras de aprendizaje paralelas son esquemas organizacionales creados y desarrollados sobre todo para planificar y guiar los programas de cambio, y coexisten con la acostumbrada organización formal. En esencia constituyen un vínculo para *aprender* cómo cambiar el sistema, y después *guiar* el proceso de cambio.

En su forma más fundamental, las estructuras de aprendizaje paralelas constan de un comité directivo y de cierto número de grupos de trabajo encargados de estudiar qué cambios se necesitan, hacer recomendaciones para el mejoramiento, y vigilar los esfuerzos de cambio. Es recomendable que estos equipos cuenten con representantes de todas las áreas de la organización, y con uno o más altos ejecutivos que les otorguen autoridad, legitimidad e influencia.

Según Bushe y Shani, el proceso de creación e intervención de este tipo de estructuras se da en ocho fases:

1. Definición inicial del propósito y el alcance.
2. Formación de un comité directivo que reexamine la necesidad del cambio, declare una visión, defina las fronteras, estrategias y recompensas.
3. Comunicación a los miembros de la organización.
4. Formación y desarrollo de grupos de estudio; selección de facilitadores y miembros, así como establecimiento de normas y procedimientos.

5. Proceso de indagación.
6. Identificación de cambios potenciales.
7. Puesta en práctica experimental de los cambios propuestos.
8. Difusión y evaluación en todo el sistema.

Las estructuras paralelas ayudan a las personas a liberarse de las restricciones normales impuestas por la organización, a dedicarse a la indagación y experimentación genuina, y a iniciar los cambios necesarios (sobre todo aquellos que implican modificaciones fundamentales de los métodos de trabajo o de la cultura de la organización).

## Estrategias normativas-reeducativas del cambio

El desarrollo organizacional implica cambios, los cuales se basan en una estrategia particular con implicaciones sobre todos los miembros de la organización por igual, aunque cada uno de ellos reaccionan de manera distinta a la transformación.

En este sentido, Chin y Benne definen tres tipos de estrategia para cambiar:

- *Empírica-racional.* Dado que las personas son racionales, seguirán su propio interés racional y cambiarán siempre y cuando comprendan que el cambio es ventajoso para ellas.
- *Normativa-reeducativa.* Las normas constituyen la base de las conductas; el cambio ocurre a través de un proceso de reeducación en el cual se descartan las antiguas normas y se reemplazan por otras nuevas (esto no significa que se niegue la racionalidad, pero sí que los patrones de acción y práctica están sustentados por normas socioculturales y compromisos por parte de los individuos que se guían por ellas. Así, el cambio ocurrirá sólo cuando modifiquen sus orientaciones normativas).
- *De poder-coercitiva.* El cambio es el acatamiento de aquellos que tienen menos poder a los deseos de aquellos que tienen más poder.

En la práctica, estas estrategias de desarrollo organizacional implican que los participantes intervienen de manera colaborativa con los clientes, definen junto con ellos los problemas, y buscan soluciones. Además, los motiva a examinar en público los obstáculos para que salgan a relucir las dudas, ansiedades y sentimientos negativos, evitando que las soluciones se formulen *a priori*.

# MANEJO DE LA RESISTENCIA: AGENTES DE CAMBIO

Como se ha venido insistiendo en las páginas previas, existen diferentes tipos de cambios (planeados, intencionalmente buscados, fortuitos, accidentales o inducidos por procesos no controlados por la organización). Esta naturaleza intrínseca del cambio, y la resistencia natural que las personas muestran a introducir modificaciones en sus formas de vida y su práctica profesional, hacen necesario apuntalar su implementación a través de distintas estrategias y de los llamados *agentes de cambio*.

Estos responsables del manejo de las actividades de cambio en las organizaciones pueden ser miembros de las mismas, pero también es común que sean consultores externos contratados de manera específica para tal fin. Ambas posibilidades ofrecen ventajas y desventajas, como puede verse en el cuadro siguiente.

| Agentes de cambio | Ventajas | Desventajas |
|---|---|---|
| **Miembros de la organización** | Tienen un conocimiento detallado de la organización. | No pueden tomar distancia respecto de los intereses, los valores y la cultura organizacional. |
| | | Son reacios a iniciar los procesos de cambio. |
| **Consultores externos** | Tienen menos intereses y una visión más objetiva de lo que sucede en la organización. | Poseen menos conocimiento de la organización. |
| | Son más proclives a iniciar el proceso de cambio. | Responden al mandato de quien los contrató. |

Los agentes de cambio pueden producir modificaciones en distintos ámbitos de la organización:

- *En la estructura:* implica cambiar las relaciones de autoridad, los mecanismos de coordinación, el diseño de los puestos, o variables estructurales similares.
- *En la tecnología:* abarcan modificaciones en la forma como se procesa el trabajo, y en los métodos y el equipo que se utiliza.
- *En el entorno físico:* cubre la modificación del espacio y la distribución física en el sitio de trabajo.
- *En las personas:* se refiere a cambios en las actitudes, habilidades, expectativas, percepciones y/o comportamiento de los empleados.
- *En los grupos:* tiene que ver con la transformación de las relaciones entre los miembros de la organización, de los métodos de liderazgo (por ejemplo, el entrenamiento del personal para transitar de una estructura grupal a una de equipo).

## Resistencia al cambio

Los dirigentes de las organizaciones tienden a estar más dispuestos al cambio que el resto del personal, pues son capaces de comprender la necesidad de realizar modificaciones y consideran que efectuarlas es positivo para la empresa. En consecuencia, aunque casi todos los cambios conllevan la semilla de la resistencia, a menudo la presencia de ésta sorprende y decepciona a la administración. No debería ser así: es inevitable que los cambios organizacionales traigan consigo cierto grado de resistencia, y en algunos casos el que la haya resulta positivo en cuanto que subraya aspectos importantes que quizá debieran estudiarse con mayor detenimiento.

La razón básica por la que la gente se resiste al cambio puede resumirse en un antiguo dicho que se aplica a muchas circunstancias organizacionales: “Más vale malo por conocido que bueno por conocer”. No cabe duda de que todo cambio entraña riesgos y amenazas potenciales para los individuos: ellos piensan que son capaces de anticipar los problemas en la situación presente, pero no están seguros de poder hacerlo si las circunstancias cambian. Por eso prefieren el presente “conocido” que el futuro “desconocido” y, en consecuencia, tienden a resistirse al cambio.

Por supuesto, aún en este contexto general es posible identificar razones más específicas para la oposición al cambio:

- Lo desconocido provoca temor e induce resistencia. Una reestructuración organizacional puede causar *incertidumbre* entre el personal, en términos de los efectos que tendrá sobre sus empleos. La gente desea sentirse segura y ejercer cierto *control* sobre el cambio.
- El *desconocimiento de la razón* del cambio también genera resistencias. Es común que los directamente afectados por un cambio no tengan claro –en primera instancia– por qué es necesario implementarlo.

Por último, el cambio puede dar como resultado una *reducción de beneficios* o una *pérdida de poder*, lo cual hace que la gente se incline a mostrar alguna de las siguientes formas de resistencia:

- **Resistencia individual.** Las fuentes individuales de resistencia al cambio residen en la personalidad, percepción, necesidades, intereses, hábitos, temor a lo desconocido, inseguridad o búsqueda de mantener el *status quo* frente al cambio.
- **Resistencia organizacional.** Las estructuras, los intereses, la distribución de roles, el estatus y las relaciones de poder hacen que las organizaciones se vuelvan conservadoras por simple inercia; en este caso sólo la presencia de fuertes presiones externas las inducirán a un cambio.

## Proceso de resistencia

Por lo general, la resistencia al cambio implica varios de los factores que comentamos en la sección anterior. En consecuencia, desde la perspectiva del administrador quizá no haya

forma de atenuarla o eliminarla con la velocidad que le gustaría. Sin embargo esto no significa, de modo alguno, que sea imposible minimizar sus efectos. Para lograrlo es preciso contar, antes que nada, con un marco de trabajo que nos permita analizar el proceso que sigue la resistencia al cambio, tal como se describe a continuación.

1. **Impacto.** La primera fase suele caracterizarse por un gran impacto que nos lleva a sentirnos anómicos, desconcertados, sin saber qué hacer o qué decir. La duración del impacto varía de persona en persona y de situación en situación. En esta etapa la organización puede superar o reducir la resistencia mediante esfuerzos de *educación* y *comunicación* con los empleados, ayudándoles a ver la lógica del cambio y sus beneficios potenciales (si los hubiera) para sí mismos y para la empresa como un todo.
2. **Negación e incredulidad.** En esta fase comienza a minimizarse el cambio, ya sea trivializándolo, negándolo por completo, o incluso tratando de hacer bromas acerca del mismo. La etapa de incredulidad a menudo va unida a un desbordamiento de energía caracterizado por conductas reactivas, contestatarias, conflictivas y cuestionadoras, así como franca resistencia al proceso. Como contrapeso, en esta etapa se puede actuar con participación; es difícil que los individuos se resistan a un cambio en cuya decisión han participado. La participación es inclusiva, ayuda a superar la negación, la incredulidad y el escepticismo.
3. **Dudas propias/emoción.** A medida que los agentes toman conciencia de los cambios que deben realizar para ajustarse a la nueva situación, a menudo se vuelven inseguros. Si esta situación se desarrolla podría derivar en una sensación de impotencia y de pérdida de control. Es muy probable que esto acontezca cuando el cambio ha sido anunciado y transcurre algún tiempo sin que se materialice. Con frecuencia esta etapa se asocia también con otro tipo de emociones –por ejemplo, temor y frustración– tanto en individuos como en grupos. La superación se logra mediante la *facilitación* y el *apoyo*: los agentes de cambio pueden ofrecer diversas formas de apoyo para reducir la resistencia. En situaciones en que la ansiedad de los empleados es grande, la asesoría, la terapia y la capacitación en nuevas habilidades pueden facilitar el ajuste.
4. **Aceptación.** El punto más bajo de autoestima se da cuando empezamos a aceptar el cambio por lo que éste representa. Este proceso puede implicar una gran cantidad de altibajos, con retrocesos desencadenados por acontecimientos inesperados. La realidad de la situación se acepta con lentitud, hasta que, por último, se cortan las conexiones con el pasado. Si las técnicas para superación de la resistencia que se han mencionado hasta el momento no han dado resultados satisfactorios para esta etapa, otros métodos utilizados para promover la aceptación son la *negociación*, que implica intercambiar un valor (posición, sueldo, premios, etc.) por una reducción de la resistencia; el *ejercicio del poder*, es decir, ejercer influencia o coerción sobre el o los agentes refractarios al proceso de cambio, y la *cooptación*, una forma de influencia participativa a través de la cual se procura interesar a los líderes de un equipo de resistencia dándoles un papel principal en la decisión del cambio.
5. **Adaptación y pruebas.** A medida que el agente se adapta a su nuevo contexto reacciona de manera favorable hacia las nuevas formas de interacción y de trabajo. En este estadio incluso directivos muy experimentados dedicarán mucho tiempo a imaginar modelos teóricos y de gestión respecto de las nuevas condiciones de su puesto, y podrán manifestar cambios en sus actitudes. En este punto nuevamente la *participación* resulta una técnica adecuada para manejar la resistencia. La organización también puede apoyar a sus empleados dándoles cursos acerca de las nuevas competencias requeridas.
6. **Búsqueda de significado.** Tan pronto como los individuos comiencen a sentir que han disminuido su resistencia al cambio, tal vez puedan ver "la imagen general de la transformación". Aquí se inicia la comprensión del cambio, y los agentes podrán dar significado a cada una de las tareas que les sean encomendadas. En esta fase la *discu-*

*sión en pequeños grupos* o al interior de los equipos de trabajo puede ser una buena manera de apoyar el desarrollo del proceso.

7. **Interiorización.** Si las reacciones de resistencia son superadas, los cambios serán aceptados. Se habrá tomado conciencia de que las modificaciones introducidas son favorables tanto para la organización como para los agentes y los grupos; la transformación será asumida como propia, y surgirán expectativas de logros personales.
8. **Retroalimentación.** Es imposible que mejoremos habilidad humana alguna, sea cual fuere su naturaleza, si no disponemos de información sobre los efectos de nuestras acciones; lo mismo ocurre en referencia con nuestros comportamientos: para optimizarlos es indispensable saber cómo nos perciben los demás. Ahora bien, así como sobre las actividades físicas la retroalimentación es inmediata y visible, sobre la conducta social suele ser fragmentaria, cuando no inexistente. Ésta es la razón de que nuestras actitudes hacia el cambio progresen tan lentamente o se estabilicen en pautas de conductas rígidas y poco eficaces.
9. **Aprendizaje organizacional del proceso de cambio.** Los individuos, los grupos y equipos, y la organización toda, consiguen un aprendizaje mediante el tránsito por un proceso de cambio, cualesquiera que hayan sido los resultados de éste. Asimilar dicho aprendizaje y sacar conclusiones propias enriquece el acervo organizacional para enfrentar nuevas situaciones y resolverlas de manera exitosa. La organización y el consultor pueden facilitar este proceso de aprendizaje facilitando la realización de sesiones en donde individuos, equipos y directivos evalúen las enseñanzas del proceso de cambio y sopesen las consecuencias y los resultados de determinadas decisiones. Estas actividades funcionarán como entrenamiento para que la organización afronte mejor el desafío siguiente.

**Tipos y etapas del proceso de cambio en las organizaciones**

La clave para obtener un éxito duradero consiste en trabajar con el cambio gradual y con el cambio revolucionario al mismo tiempo. Las organizaciones que consigan esta meta

estarán mejor capacitadas para competir tanto hoy como en el futuro. Manejar organizaciones innovadoras implica saber cómo trabajar con el cambio discontinuo.

Primero se debe mejorar la competencia a corto plazo, para lo cual es necesario perfeccionar la sincronización de la estrategia, la estructura, las personas, la cultura y los procesos. La eficiencia por sí misma no asegura el éxito a largo plazo; de hecho, el éxito de hoy puede inducir al fracaso de mañana. Conseguir un éxito duradero exige comprender cómo y cuándo ha de iniciarse una innovación, y en qué momento impulsar un cambio revolucionario organizacional. La habilidad para jugar ambos juegos es crucial para sobrevivir y mantener el éxito. Cuando la innovación amenaza al *statu quo*, la organización exitosa cae en su propia trampa, resistiéndose a la innovación y al cambio. La resistencia máxima surge de la ausencia de crisis, del sutil adormecimiento que muchas veces inhibe el éxito.

Son muchas las empresas que han sido víctimas de su propio éxito, transformándose de manera vertiginosa en conservadoras. Esta paradoja, en donde los ganadores se convierten de repente en perdedores, se ha vuelto un fenómeno universal. Para entender los motivos es necesario que comprendamos:

- De qué manera se ven afectados los "ciclos" de innovación por la evolución tecnológica.
- Que los cambios periódicos en la tecnología requieren cambios equivalentes en materia de administración y organización.
- Cómo lograr que la cultura organizacional contribuya a la respuesta que la gerencia da a estas transformaciones, en lugar de obstaculizarla.

Para las organizaciones actuales, la meta debería ser alcanzar una combinación entre el corto y el largo plazos, es decir, entre la mejora continua y la innovación, entre evolución y revolución. El problema estriba en que, aunque este concepto es fácil de comprender en términos teóricos, su implementación en las empresas resulta muy complicada, sobre todo en los niveles gerenciales y durante las etapas exitosas.

La conclusión es, pues, que resulta fundamental para los directivos aprender cómo insertarse tanto en la innovación evolutiva y revolucionaria de la empresa, como en los cambios que ésta encare.

En este sentido es preciso aclarar que el esquema típico de evolución empresarial está conformado por largos periodos de cambio incremental, interrumpidos por cambios revolucionarios o discontinuos. Estas discontinuidades organizacionales tienen su origen en crisis de rendimiento o cambios tecnológicos, competitivos o reguladores.

## Cambio *evolucionario* y cambio *revolucionario*

La empresa hace evolucionar un producto mediante mejoras continuas en su diseño, en los procesos de fabricación o en los servicios asociados. Si tiene éxito, el ciclo del producto irá a la alza; sin embargo, llegará el momento en que tendrá que deshacerse de él, antes de que comience su periodo de decadencia o ciclo vencido (ver cuadro Tipos y etapas de cambio en las organizaciones, en este mismo capítulo). Si la empresa no reemplaza su producto, otra empresa lo hará en su lugar, desplazándola de su posición en el mercado.

Muchas empresas compiten siempre moldeando estas corrientes de innovación, mejorando sus propias creaciones, o reemplazándolas. Sólo así tienen posibilidad de ganar nuevos mercados para la tecnología existente, o introducir nuevos productos que, canibalizando los productos en boga, creen nuevos mercados y reglas competitivas.

Un ciclo tecnológico se desencadena a partir de una discontinuidad tecnológica, generada a su vez por un avance científico impredecible. El esquema de innovación gradual se ve interrumpido por esta discontinuidad tecnológica, dando comienzo a un nuevo ciclo, momento en que el proceso se reinicia.

Como sabemos, a medida que una organización va creciendo desarrolla las estructuras, los procesos y sistemas necesarios para manejar la complejidad que eso implica, generando una cultura que le es funcional. Sin embargo, dicha cultura, que en un determinado

momento es adecuada, puede tornarse disfuncional en la etapa siguiente, convirtiéndose en una barrera para el cambio. En la etapa revolucionaria deben conformarse los valores y presunciones básicas que habrán de conformar la cultura organizacional que será funcional en las circunstancias actuales.

Así, los cambios organizacionales no sólo implican transformaciones tecnológicas, sino también culturales de procesos, de administración y de las competencias del personal. Ésta no es una tarea fácil, pues debe establecerse una cultura capaz de lidiar tanto con el cambio incremental como con el revolucionario.

La necesidad de lograr un equilibrio en ese sentido ha dado lugar a la generación de un nuevo tipo de organización, calificada por los especialistas como *bifronte*: aquella que requiere estabilidad y cambio gradual, pero al mismo tiempo experimentación y cambio discontinuo. Las organizaciones bifrontes son capaces de generar excelencia a corto y a largo plazos.

La organización bifronte posee algunas inconsistencias en materia de competencias, estructuras y culturas, pero las consolida en una única visión que le permite generar capacidad para la excelencia de hoy y de mañana. Desde la perspectiva de la administración esto significa operar tanto en un mundo estable y de cambio incremental, como en un mundo de cambios revolucionarios. Los ciclos tecnológicos y las corrientes innovadoras exigen que los gerentes "destruyan" sus productos y su sistema organizacional a medida que las innovaciones se desarrollan.

Aunque casi todas las organizaciones líderes en el mundo de la alta tecnología han adoptado esta visión, en otros sectores son pocas las empresas que se arriesgan a implementar cambios revolucionarios si no están en tiempos de crisis. No obstante, cada vez es más frecuente ver que en una misma organización conviven concepciones y procesos evolutivos y revolucionarios con las consiguientes inconsistencias estructurales y culturales derivadas de construir y manejar organizaciones bifrontes.

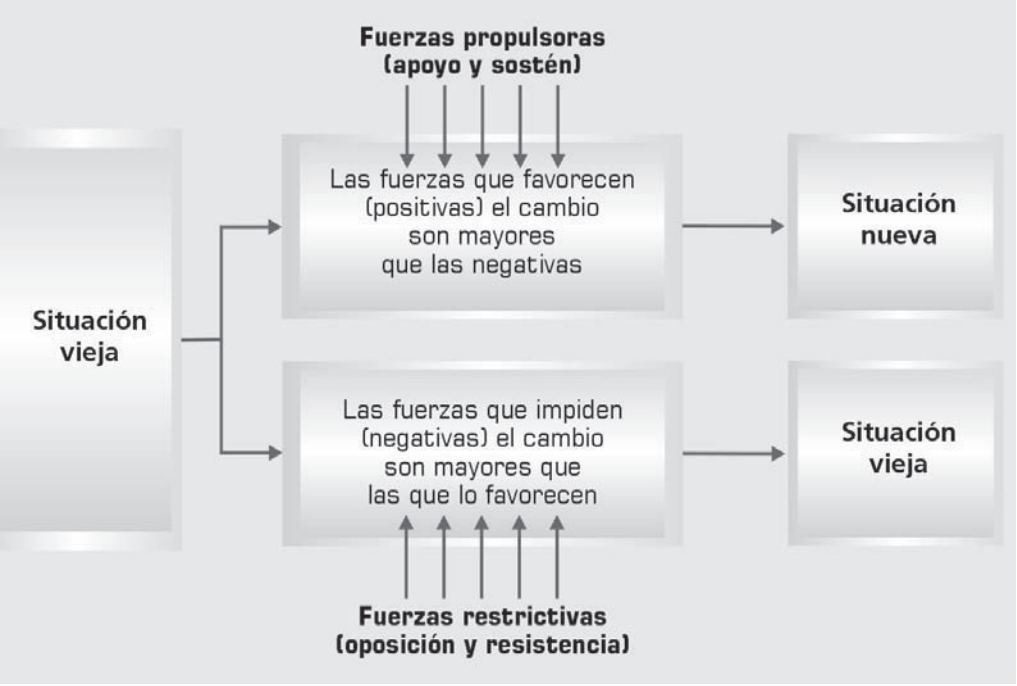
Para manejar el ciclo de evolución-revolución se hace necesario seguir los siguientes pasos:

1. Analizar el contexto e identificar en qué fase del ciclo de producto está la organización.
2. Potenciar las acciones de mejora o innovación, o una combinación eficaz de ambas, según convenga.
3. Verificar el alineamiento organizacional (incluyendo procesos, recursos humanos y cultura) respecto de la etapa correspondiente.
4. Desarrollar las inversiones y acciones de mejora e innovación que se necesiten.
5. Analizar la retroalimentación y aprender de los resultados.

## Análisis del campo de fuerzas

Es el proceso para determinar cuáles fuerzas impulsan la implementación de un cambio propuesto, y cuáles se resisten a él. La teoría correspondiente surgió de los trabajos realizados por Kurt Lewin, quien propuso que el cambio es resultado de la competencia entre fuerzas propulsoras y fuerzas restrictivas. Las primeras pueden concebirse como los problemas o las oportunidades que proporcionan motivación para el cambio dentro de la organización; las segundas son las diversas barreras contra el cambio, como la falta de recursos, la resistencia de los administradores de nivel medio, o la carencia de habilidades adecuadas por parte de los empleados.

De esta manera, al tratar de introducir un cambio la administración debe analizar tanto las fuerzas que lo impulsan (problemas y oportunidades), así como las que se le presentan resistencia (barreras contra el cambio). Al eliminar de manera selectiva las fuerzas que restringen el cambio, las fuerzas propulsoras serán lo bastante sólidas para permitir su implementación.




Campo de fuerzas en el proceso del cambio

## IMPLEMENTACIÓN DEL CAMBIO ESTRATÉGICO

Existen diversos problemas que los directivos, gerentes y líderes enfrentan al manejar el cambio discontinuo de dimensiones estratégicas para la organización. Para hacerles frente estos agentes deberán:

1. Realizar una evaluación o análisis del mapa de fuerzas propias, amigas y aliadas, y de las fuerzas enemigas o resistentes al proceso de cambio estratégico.
2. Modelar coaliciones para manejar las dinámicas políticas del cambio:
   - Logrando el apoyo de los individuos y grupos clave.
   - Aislando cualquier instancia que se resistan al cambio, eliminándolo o transfiriéndolo si su oposición es definitiva.
   - Construyendo alianzas.
   - Cooptando.
   - Provocar la participación de las personas en el planeamiento estratégico del cambio, e incentivándolas a través de recompensas por el logro de metas.
   - Reforzando el mensaje de cambio positivo a través de los comportamientos de los líderes.
   - Jerarquizando los tiempos dedicados a la implementación de los cambios.
   - Realizando evaluaciones y controles para obtener retroalimentación permanente.
   - Construyendo liderazgos funcionales al proceso de cambio.
3. Manejar las resistencias individuales y grupales:
   - Reconociendo y recompensando la implementación de competencias, actitudes, habilidades y comportamientos buscados en el proceso de cambio.
   - Concediendo a los empleados el tiempo y las oportunidades para cometer errores y rectificarlos.

4. Mantener el control durante la transición en el proceso de cambio:

   - Ejerciendo el liderazgo y aclarando las metas.
   - Desarrollando una adecuada estrategia comunicativa.
   - Diseñando los instrumentos de la transición.
   - Evaluando los avances del proceso de cambio.

Para implementar de manera efectiva el cambio discontinuo, los líderes deben implicar psicológicamente a todos los miembros de la organización; desarrollar los recursos de poder, tecnológicos y financieros; introducir transformaciones en los procesos y tecnologías; capacitar y entrenar al personal; y facilitar los cambios culturales predicando con el ejemplo.

En términos prácticos, el (los) agente(s) de cambio tendrá que poner en práctica los pasos que se describen a continuación:

## 1. Determinar la factibilidad de los cambios

a) **¿La organización necesita un cambio?** La respuesta será positiva si:
   - Existen señales en el contexto que determinan como conveniente o urgente un cambio, por ejemplo, una dinámica de los mercados, de la competencia o de innovación. ¿Está desarrollándose una estrategia de crecimiento, de reestructuración, de fusión o de crisis?
   - Es necesario cambiar las relaciones individuales.
   - Es necesario cambiar el funcionamiento de las unidades y equipos de la organización.
   - Debe cambiarse la estrategia de aprendizaje organizacional.
   - Es necesario realizar cambios en las estrategias de innovación y gestión del conocimiento.
   - Deben modificarse los procesos o es necesaria una reingeniería.
   - Debe modificarse la estructura organizacional.
   - Se desea transformar la cultura, la ideología y los valores organizacionales imperantes.
   - Deben transformarse las relaciones de poder y las formas de conducción de la organización.
   - Existen conflictos cuya resolución requiere una intervención.

b) **¿La organización está preparada para un cambio?** Esto será así en caso de que:
   - Exista la aspiración o la capacidad de orientarse, individual o de manera corporativa, hacia la creación de lo que la gente en realidad desea, en lugar de reaccionar a las circunstancias.
   - Exista la conversación reflexiva, o la capacidad de debatir de forma que se aliente la introspección, la reflexión y la consulta para construir conocimiento compartido y coordinar acciones efectivas.
   - Exista la comprensión de la complejidad, la capacidad para ver los patrones de interdependencia que subyacen en los problemas, y la habilidad de distinguir entre las consecuencias que cada acción implica en el corto y largo plazos.
   - Existan personas que se involucran lo suficiente y que puedan asociarse e impulsar el proceso.
   - Existan asociaciones entre los ejecutivos líderes para trabajar en el proceso de cambio.
   - Existan capacidades disponibles en la organización para encararlo, o la posibilidad de contratarlas de manera externa.
   - La organización haya desarrollado un plan estratégico que la guíe en el proceso de cambio.

- Se hayan establecido objetivos intermedios que permitan a la gente "seguir" la evolución del proceso (es probable que la implementación de grandes cambios lleve muchos años).
- Los agentes del cambio hayan priorizado la evaluación y el desarrollo de las habilidades necesarias para llevarlos a cabo.

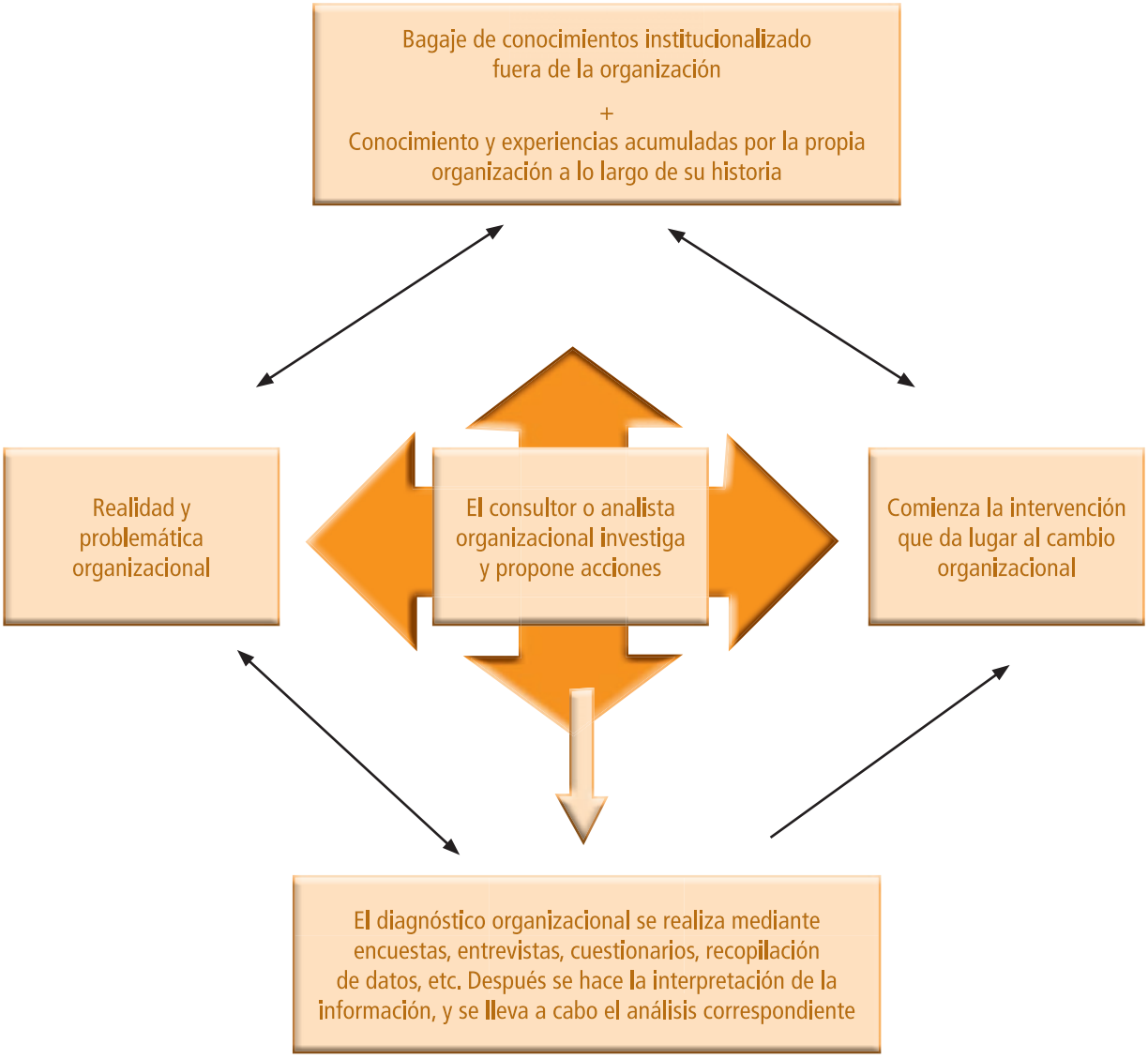
c) **¿Cuáles son el alcance y la profundidad de los cambios planteados?** La respuesta deberá plantearse en términos de:
- Cambio total, integral.
- Cambios parciales.
- Estrategia globalista-inmediatista.
- Estrategia gradualista.
- Cambios en los sistemas.
- Cambios en las relaciones de la organización con su entorno (proveedores, clientes, etcétera).
- Cambios en las estructuras y en los diseños organizacionales.
- Cambios en los procesos.
- Cambios en la gestión de los recursos.
- Cambios en la gestión de los recursos humanos (por ejemplo, de gestión tradicional a gestión por competencias); introducción de nuevas formas de aprendizaje en la organización.
- Cambios en los equipos.
- Cambios en la gestión de los recursos tecnológicos y de la innovación.
- Cambios en las relaciones de poder, liderazgo y conducción (*coaching*).
- Cambios en la cultura organizacional.

d) **¿Cómo se evalúan los cambios planteados?** Para ello habrá que:
1. Determinar los criterios de éxito o fracaso.
2. Poner dichos criterios en operación.
3. Realizar las mediciones.
4. Analizarlas.
5. Corregir cualesquiera desviaciones producidas en el proceso, y reformular las estrategias –o incluso las metas y objetivos– si se llega a la conclusión de que es imposible cumplir con ellas.

## 2. Diagnosticar e intervenir a través del bagaje de conocimientos institucionalizados

El bagaje de conocimientos institucionalizados ayuda a guiar la transformación de la realidad. A su vez, la dinámica organizacional —a través de la evaluación de las experiencias y estudios de casos de manera científica relevantes y estadísticamente valorados— va modificando los conocimientos institucionalizados. Ésta es la dialéctica teoría-realidad-transformación-teoría, mediante la cual el analista organizacional va recreando la disciplina y el cuerpo de conocimientos para, de manera eventual, transformar la realidad. En general, el proceso se da como sigue:

- Los hechos percibidos se constituyen en un problema, aspecto fundamental para la investigación-acción.
- El bagaje de conocimientos institucionalizados (incluyendo teorías, metáforas, paradigmas, experiencia, *benchmarking*) guían al consultor en el diagnóstico.
- Teniendo el diagnóstico, y el bagaje de conocimientos institucionalizados como respaldo interpretativo, el agente de cambio realiza la intervención organizacional.




## FUNCIÓN ESTRATÉGICA DEL CAMBIO

La realidad ha dejado muy claro que las organizaciones deben actuar con rapidez para mantener el ritmo de los cambios que tienen lugar en su entorno. Con este objetivo, las grandes organizaciones han de encontrar formas de actuar como organizaciones pequeñas y flexibles, así como ponerse en contacto con la nueva tecnología de manufactura y de información (TI). Poderosas fuerzas asociadas con el avance tecnológico, la integración económica internacional, la madurez de los mercados nacionales y la competencia han generado una economía globalizada que afecta todos los negocios –desde los más grandes hasta los más pequeños– y crea amenazas y oportunidades. A fin de reconocer y manejar las amenazas y aprovechar las oportunidades, las organizaciones contemporáneas están experimentando cambios radicales en todas las áreas de sus operaciones.

El cambio, no la estabilidad, es lo que hoy marca la pauta. Mientras los cambios alguna vez ocurrieron de manera paulatina y poco frecuente, en la actualidad son drásticos y constantes.

## RESUMEN

En la actualidad las organizaciones necesitan adaptarse de manera continua a las nuevas situaciones si quieren sobrevivir y prosperar. Para ello es preciso que tengan un concepto claro de lo que significa el cambio.

Aun cuando el cambio muchas veces entraña un poco de caos, casi siempre las organizaciones son capaces de reducirlo y limitar sus repercusiones planeando con cuidado la introducción de cualesquiera modificaciones. Entre los factores que afectan de manera directa este proceso están las fuerzas del cambio, las cuales pueden originarse dentro o fuera de la organización, y están fuertemente ligadas al centro de los cambios organizacionales como vehículo para efectuarlo.

Una vez que se ha evaluado la necesidad de introducir transformaciones se debe dimensionar de manera correcta el tipo, el alcance y la profundidad de los cambios, y ponderarlos frente a la estabilidad.

El proceso de cambio suele incluir las etapas de percepción de necesidades u oportunidades, el diagnóstico, la selección de fuerzas de intervención, la planeación, la implantación y la institucionalización del cambio. Por lo que respecta a la intervención de cambio planeado, éste implica ciertas acciones adicionales, como el desarrollo de una masa crítica de poder que lo haga viable, y el ajuste de la estructura y las personas a la nueva relación de poder estratégico.

Es obvio que las organizaciones necesitan cambiar con frecuencia, pero también es un hecho que casi nunca es fácil lograrlo. Los responsables del manejo de las actividades de cambio en las organizaciones son los agentes de cambio. Propiciar un cambio satisfactorio supone un análisis de las posibles razones y fuentes de resistencia, así como la consideración de los enfoques para superarla. Las personas se resisten a las transformaciones por diversas razones, muchas de las cuales son válidas. Cuando la gente no cree o no siente la necesidad de cambio, su respuesta ordinaria será, en el mejor de los casos, la indiferencia; en la peor situación las personas ejercerán una resistencia activa.

El análisis del campo de fuerzas es una alternativa viable para determinar cuáles fuerzas impulsan un cambio propuesto, y cuáles se resisten a él. La implementación del cambio estratégico depende de un diagnóstico de factibilidad de acuerdo con la necesidad, el alcance, la profundidad, la preparación y evaluación de los cambios planteados, y de un diagnóstico e intervención a través de un bagaje de conocimientos institucionalizados.

Para mantener el ritmo del cambio las organizaciones deben tener clara la función estratégica de éste, y reaccionar con rapidez para dar respuesta a interrogantes tan importantes como: de qué manera debe buscar una ventaja competitiva; qué capacidades organizacionales debe desarrollar la empresa para obtenerla, y qué enfoques competitivos debe elegir para alcanzar un desempeño estratégico superior al promedio.

## PREGUNTAS DE REPASO

1. ¿Qué es el cambio organizacional?
2. ¿De qué manera impactan las fuerzas del cambio a la organización?
3. ¿Cuáles son los componentes del centro de los cambios organizacionales?
4. ¿Cuáles son los tipos de cambio organizacional?
5. ¿Cómo se reconoce la necesidad de cambio?
6. ¿Para qué sirve el modelo del proceso de cambio?
7. ¿En qué se fundamentan las etapas del cambio?
8. ¿Qué papel juegan la innovación y el aprendizaje en los procesos de cambio?
9. ¿En qué supuestos se basa la intervención de cambio planificado?
10. ¿Los valores subyacentes del desarrollo organizacional difieren de los supuestos asociados con otros tipos de cambio?
11. ¿Qué papel juegan los agentes de cambio para afrontar la resistencia al cambio?
12. ¿Cuál es la función estratégica del cambio?

## CASO PRÁCTICO

# Biocientífica: cambio y transformación organizacional

Jaime Brota, doctor en medicina, funge como director científico Biocientífica, una empresa argentina fabricante de reactivos que a partir de la crisis económica de 2001 encaró un proceso de reorganización y fortalecimiento que ya está dando sus frutos.

Esta organización de carácter familiar surgió en 1983 y desde entonces fabrica reactivos para diagnósticos *in vitro* e investigación biológica. Hasta entonces la mayoría de los productos biotecnológicos eran importados a la Argentina desde Estados Unidos. Después de la Guerra de las Malvinas, cuando las trasferencias de divisas hacia dicho país pasaron por un momento crítico, la compañía intentó sustituir las importaciones.

El doctor Brota es parte de la familia fundadora, y se incorporó en 1985 a la empresa como asesor técnico. En 1988 se hizo cargo del departamento de exportación y comenzó a viajar por España, Ecuador, Brasil, Colombia, Venezuela, Chile y Paraguay para conseguir más clientes y entrenar a la fuerza de ventas de los representantes en cada país.

A partir de 1995 Biocientífica se hizo presente en la Feria Mundial de Fabricantes y Distribuidores de productos para la Salud que se realiza anualmente en Alemania.

Biocientífica sintió de manera inmediata el impacto de la crisis que se vivió en Argentina a partir de diciembre de 2001. En aquel entonces tenía una buena campaña de comunicación interna y externa, pero pasaba por un momento crítico. Gran parte de los insumos que utiliza son importados, y los proveedores dudaban si debían enviar pedidos a un país en estado crítico. Las transferencias internacionales estaban bloqueadas.

En aquel momento la empresa contaba con tres socios principales, quienes decidieron armar un comité de crisis. Uno de ellos se hizo cargo de la relación con los bancos; otro con los clientes locales, y el doctor Brota se dedicó por completo a las actividades transnacionales. El objetivo era que no se detuvieran las operaciones.

Durante esa etapa la empresa vivió muchas situaciones complejas como resultado de la crisis económica. En aquellos momentos su estrategia de comunicación se basó en la palabra empeñada, en la confianza de años de trabajo. "Entreguen la materia prima; la pagaremos de manera puntual", era el cierre de todas las conversaciones.

Otra de las decisiones del comité de crisis fue convocar una reunión para explicar la situación a todos los integrantes de la empresa. Con el propósito de conseguir la supervivencia de la compañía se planteó una reducción salarial del 14% para los empleados (entonces eran 20), y del 55% para los socios. Todos respondieron bien. La idea era clara: si Biocientífica conseguía estabilizarse, podrían recuperar su nivel de ingresos; en caso contrario, cada cual tendría que salir a buscar trabajo al final del siguiente trimestre. Por fortuna aquella fue una medida transitoria, y los salarios se restablecieron cuando la situación mejoró.

En 2002 la empresa fue seleccionada por el proyecto Endeavor,[1] y sus dirigentes tuvieron que implementar una reorganización interna. Aunque los roles gerenciales habían sido adecuadamente cumplidos durante cierto tiempo, a medida que las funciones de Biocientífica comenzaron a volverse más complejas surgieron nuevas necesidades. La capacitación de cada uno de los miembros de la familia con responsabilidades en la empresa empezó a resultar insuficiente.

Esa situación no era de sorprender, pues cuando aumenta la cantidad de empleados y se desarrollan procesos de importación y de exportación, la gestión de cualquier organización se vuelve cada vez más complicada y exige mayor capacitación. En el caso de Biocientífica era imprescindible tener una visión más estratégica. El trabajo que se había realizado hasta

[1] Fundado en 1997, el proyecto Endeavor es una iniciativa con presencia en Argentina, Chile, Brasil, México, Uruguay, Colombia, Sudáfrica y Turquía, cuya intención es identificar los emprendedores más innovadores y con mayor potencial para ofrecerles apoyo estratégico de excelencia y ayudarlos a alcanzar sus objetivos empresariales. Para mayor información consulte /www.endeavor.org.ar/.

entonces era muy bueno, pero podían lograrse metas más ambiciosas si la empresa se organizaba de manera diferente, trabajando con planificación, por presupuestos y objetivos.

En ese momento los asesores de Endeavor ayudaron a los socios de Biocentífica a tener una visión integral de la empresa. Aprendieron, por ejemplo, a interpretar los balances contables, actividad hasta entonces exclusiva del contador; cuando se dieron cuenta de la importancia de esta labor, dejaron de considerarla una formalidad para convertirla en una herramienta de trabajo. Lo mismo ocurrió con el manejo de los estados financieros: comenzaron a llevar un seguimiento estricto de su evaluación mes tras mes, y no una vez al año.

En definitiva, pudieron confrontar ideas de futuro con gente que les recomendó las mejores estrategias para su empresa. Hasta entonces el doctor Brota y el resto de los socios creían que un sólido plan de expansión consistiría en montar oficinas en países estratégicos, como España o Brasil, pero en aquel momento comprendieron las limitaciones económicas y de personal que tenían. Según sus propias palabras: "Nos alejamos de la fantasía tan Argentina de desembarcar en Europa para comernos el continente". En cambio, su decisión se centró en el trabajo con un sistema de agencia de ventas.

Biocientífica designó representantes comerciales en diferentes países como un camino intermedio a su instalación en el mercado. El representante trabaja desde su casa; con un teléfono celular y una computadora se mantiene en contacto con los clientes, revisa precios y descubre oportunidades de negocios; sin duda ésta es una alternativa más simple y controlable que constituir una empresa en otro país.

En el momento de la reorganización se hizo un nuevo organigrama de la empresa, con la descripción de cada puesto de trabajo, repreguntando en cada caso si el estado de la situación era el ideal o se necesitaba implementar ajustes.

Casi al mismo tiempo se generó un tablero de comando que ha resultado un hito en la profesionalización de la empresa, sobre todo porque su realización quedó a cargo de una persona ajena a la familia, situación que fue cuestionada por los socios por temor a que se vulneraran la cultura organizacional o los valores fundacionales.

En 2005 Biocientífica se mudó a una planta modelo de desarrollo y fabricación en el barrio industrial en donde podría recibir inspecciones de cualquier país. A finales del mismo año se completó el proceso de certificación en la norma ISO 9000. La empresa tiene la certificación para vender 144 de sus 150 productos en la Unión Europea, y aprobación de buenas prácticas de manufactura (GMP).

Todos los cambios planteados permitieron orientar el futuro de la empresa con base en tres objetivos principales: 1) expandir su portafolio de productos mediante el desarrollo de nuevos sistemas de diagnóstico y acuerdos de representación con compañías internacionales; 2) desarrollar nuevos canales de comercialización en todos los mercados, y mejorar y expandir los ya existentes; y 3) dejar el laboratorio para actividades de desarrollo y fabricación en mano de terceros, aunque claro, siempre bajo su atenta supervisión.

De acuerdo con el doctor Brota: "La reorganización interna fue, sin duda, una experiencia enriquecedora y llena de aprendizajes. Es bueno preguntarse si para seguir creciendo hay que hacer más de lo mismo o, según el caso, pegar un golpe de timón".

## AUTOEVALUACIÓN

1. Indique los tipos y etapas de cambio que atravesó la empresa.
2. ¿Quiénes (o cuáles) fueron los agentes de cambio que contribuyeron al proceso, de acuerdo con el relato?
3. ¿Considera que hubo un proceso estratégico para implementar cambios organizacionales? ¿En qué consistió éste?

# BIBLIOGRAFÍA


- Dahrendorf, Ralph, *Sociología de la industria y de la empresa*, México, Uthea, 1971.
- Krieger, Mario, *Sociología de las organizaciones*, Prentice-Hall, 2005, capítulo 10.
- Nonaka, Ikujiro y Takeuchi, Hirotaka, *La organización creadora de conocimiento*, Oxford University Press, 1999.
- Ronco, Emilio y Lladó, Eduard, *Aprender a gestionar el cambio*, Paidós, 2000.
- Senge, Peter, *La danza del cambio*, Norma, 2000.
- Yeung, Arthur, Urlich, David, Nason, Stephen y Von Glinow, Anne, *La capacidad de aprendizaje en las organizaciones*, Oxford University Press, 2000.

# 19

# Estrategia

OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

Tener un perfil claro de qué es el enfoque estratégico.

Comprender de qué manera la organización puede lograr una ventaja competitiva.

Entender por qué un mercado común y la similitud de recursos son cimientos de la rivalidad competitiva.

Definir el liderazgo estratégico y explicar su importancia para la organización.

Conocer los componentes del proceso de la administración estratégica.

Explicar las fases del proceso de la administración estratégica: planeación estratégica, implementación y evaluación.

INTRODUCCIÓN

La estrategia juega un papel clave en el desempeño de las organizaciones, en especial cuando constituye el mecanismo que le permitirá enfrentar a sus pares.

De hecho, la estrategia se traduce en *competitividad estratégica* al crear valor y permitir que la organización obtenga un rendimiento superior al promedio, condiciones que se transforman en *rivalidad competitiva* como resultado de las acciones que la organización realiza con el propósito de asumir un *comportamiento competitivo*. Esta función es parte de la dinámica que desarrolla la organización para crear y utilizar sus capacidades y competencias centrales con el objeto de lograr una *ventaja competitiva*.

La organización desarrolla previsiones respecto de cada una de las acciones y las respuestas de sus competidores, estudiándolos en términos de reconocimiento, motivación y capacidad de los mercados en común, y en función de la similitud de sus recursos.

Para consolidar sus estrategias la organización debe visualizar el *liderazgo estratégico* como posible fuente de ventaja competitiva, y hacer uso de él para enfocarse y utilizar de manera correcta el proceso de administración estratégica.

Algunas de las acciones que la organización puede asumir para alcanzar un desempeño estratégico son: reforzar la base de recursos y habilidades competitivas, fortalecer su posición en el sector de actividad y giro industrial en el que participa, así como seleccionar y aplicar *estrategias por cobertura* (a nivel internacional, multinacional, global y trasnacional), *estrategias por nivel organizacional* (corporativo, funcional, de negocio y global), *estrategias de integración de personal* (etnocéntrica, policéntrica, regiocéntrica y geocéntrica), *estrategias independientes* (ofensiva competitiva, pacificación competitiva, relaciones públicas, acción voluntaria, acción legal y acción política), *estrategias cooperativas* (contratación, cooptación y coalición), y *estrategias de economía* (economías de escala, economías de ubicación y economías de alcance).

El proceso de administración estratégica consta de nueve pasos: 1) identificación de los valores comunes (incluyendo el desarrollo de una visión compartida, la identificación de la misión comprometida, así como los objetivos y las estrategias actuales de la organización); 2) análisis del entorno; 3) identificación de las oportunidades y amenazas; 4) análisis de los recursos de la organización; 5) identificación de fortalezas y debilidades; 6) reevaluación de la misión y los objetivos de la organización; 7) formulación de estrategias; 8) implementación de estrategias; y 9) evaluación de resultados.

## ENFOQUE ESTRATÉGICO[1]

Una *estrategia* es el modelo que integra en un todo coherente las acciones y el pensamiento emprendidos por la organización para innovar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable. Bien formulada, la estrategia apoya el orden de los recursos tangibles e intangibles para anticipar cambios en el entorno, y estimar las iniciativas que los adversarios inteligentes podrían llegar a implementar.

[1] Hitt, M. A., Ireland, D. R. y Hoskinsson, R. E., *Administración estratégica, competitividad y globalización. Conceptos y casos*, 7a. edición, Cengage Learning Editores, S.A. de C.V., México, 2008.

## Ventaja competitiva

La estrategia enmarca las acciones de la organización, relacionándolas con sus recursos y capacidades, así como con el entorno en donde opera. De esta manera puede alcanzar la ventaja competitiva, en particular cuando implementa una estrategia que sus competidores no pueden copiar, o cuya imitación les resultaría demasiado costosa. Al crear valor y generar un rendimiento superior al promedio, esto se traduce en competitividad estratégica.

Se considera *rendimiento superior al promedio* aquel que excede la cantidad que un inversionista espera obtener de otras inversiones que representan un grado de riesgo similar. Por *riesgo* se entiende la incertidumbre que enfrenta el inversionista respecto de las pérdidas o las utilidades económicas que derivará de una inversión dada. Los rendimientos suelen medirse en términos de cifras contables, como el rendimiento sobre los activos, sobre el capital, sobre las ventas, o con base en el rendimiento del mercado de valores.

## Rivalidad competitiva

La búsqueda del rendimiento superior al promedio deriva en *rivalidad competitiva,* entendida ésta como el conjunto de acciones y respuestas que ocurren entre competidores cuando maniobran para colocarse en una posición de ventaja en el mercado. Las organizaciones no cesan de luchar por lograr una ventaja emprendiendo acciones estratégicas y respondiendo o reaccionando a los movimientos de sus rivales, sobre todo cuando se trata de industrias en las que existe mucha competencia.

## Comportamiento competitivo

La rivalidad es resultado de las acciones competitivas que las organizaciones emprenden, así como de sus respuestas a las acciones de sus competidores, todas las cuales tienen como propósito crear o defender las ventajas competitivas individuales y mejorar su posición en el mercado.

## Dinámica competitiva

El total de los comportamientos competitivos, es decir, el conjunto de acciones y respuestas de todas las organizaciones que compiten en un mercado, constituye la *dinámica competitiva*. El éxito de las estrategias organizacionales (que son dinámicas en sí mismas) no sólo es determinado por las acciones competitivas iniciales, sino también por la medida en que éstas son capaces de anticipar y responder a las acciones de la competencia.

La sucesión permanente de acciones y respuestas competitivas entre una organización y un competidor afecta el desempeño de ambos; la importancia de que las organizaciones estudien con cuidado la rivalidad competitiva estriba precisamente en que ello les permitirá seleccionar bien sus estrategias e implementarlas con éxito. Las previsiones derivadas del análisis de los competidores en términos de reconocimiento, motivación y capacidad, se basan en los mercados que las organizaciones tienen en común, así como en el número de mercados en los que participan, como en el grado de importancia que cada mercado tiene para cada una de ellas, y en la similitud de los recursos con que cuentan, es decir, el grado en el que los recursos tangibles e intangibles de una organización son comparables con los de un competidor en términos de categorías y volúmenes.

## Liderazgo estratégico

Para consolidar sus estrategias la organización debe visualizar como posible fuente de ventaja competitiva el liderazgo estratégico, y hacer uso de él para enfocarse y poner en marcha el proceso de la administración estratégica de la manera correcta.

El *liderazgo estratégico* es la capacidad para anticipar los acontecimientos, desarrollar una visión y conservar la flexibilidad para efectuar cambios estratégicos a medida que se necesiten.

Los líderes estratégicos deben aprender a influir de forma efectiva en el comportamiento humano, con frecuencia en contextos inciertos. Para lograrlo es preciso que ejerzan

un influjo con sentido, por medio de palabras o de su ejemplo personal, en los comportamientos, pensamientos y sentimientos de las personas que trabajan con ellos.

Entre todas las habilidades del líder estratégico, tal vez las más importantes sean la capacidad de administrar el capital humano y el conocimiento, así como el talento para crear e impulsar la innovación. Los líderes estratégicos competentes también establecen el contexto para que los grupos de interés puedan desempeñarse con el máximo de eficiencia. El centro del liderazgo estratégico radica en la capacidad de administrar una organización con efectividad, y sostener un alto desempeño a lo largo del tiempo.

Los líderes estratégicos efectivos deben estar dispuestos a tomar decisiones arriesgadas pero pragmáticas, tal vez difíciles, mas siempre necesarias. También es preciso que entiendan hasta qué punto esas decisiones influirán en el contexto interno de la organización en un momento dado. Los líderes estratégicos efectivos utilizan su visión a futuro para motivar a los empleados; además, con frecuencia solicitan a compañeros, superiores y subordinados que les den retroalimentación sobre el valor de su visión y las decisiones difíciles, con el propósito de corregirlas en caso necesario. La intención, en última instancia, es encontrar socios fuertes –dentro y fuera de la organización– que puedan ayudarles a hacer realidad su visión.

El aprendizaje y la gestión del conocimiento son importantes para que las organizaciones innoven, y la innovación conduce a la ventaja competitiva. En general las organizaciones que crean y mantienen más conocimiento suelen obtener y conservar la ventaja competitiva. No obstante, los líderes estratégicos deben tener cuidado de que sus elevados niveles de conocimiento en un campo no les impidan ver bien las cosas, llevándolos a pasar por alto las oportunidades de desarrollar conocimiento en otros ámbitos importantes de la organización.

Por otro lado, los líderes estratégicos deben adquirir las habilidades necesarias para ayudar a desarrollar el capital humano en sus áreas de responsabilidad. Cuando las inversiones en capital humano logran su propósito, el resultado es una fuerza de trabajo capaz de aprender sin interrupción. El aprendizaje continuo y la expansión del apalancamiento de la base de conocimiento de la organización están ligados al éxito estratégico.

El aprendizaje también puede evitar que se cometan errores. Los líderes estratégicos tienden a aprender más de sus fracasos que de sus éxitos, porque a veces atribuyen estos últimos a causas equivocadas.

## FORMULACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

Algunas de las acciones que la organización puede poner en práctica para reforzar su base de recursos y habilidades competitivas, así como para fortalecer su posición en el sector de actividad y giro industrial en el que participa, consisten en seleccionar y aplicar las estrategias correctas en distintos renglones de su actividad. A continuación analizaremos aquellas que constituyen la base del éxito organizacional.

### Estrategias de cobertura

Se trata de las estrategias que las organizaciones utilizan con el propósito de ingresar y competir en el entorno externo para obtener cuatro beneficios básicos: 1) el incremento del tamaño del mercado; 2) mayores rendimientos sobre las inversiones importantes de capital o sobre las inversiones en nuevos productos y procesos; 3) mayores economías de escala, de alcance, enfoque o aprendizaje; y 4) una ventaja competitiva en razón de la ubicación (por ejemplo, acceso a mano de obra barata, a recursos críticos o a clientes). Asimismo, para crear una ventaja competitiva cada estrategia debe crear valor y disponer de una competencia central basada en recursos y capacidades difíciles de replicar. Los cuatro niveles de las estrategias de cobertura son las siguientes:[2]

[2] Hill, C. W. L. y Jones, G. R., *Administración estratégica. Un enfoque integrado*, 6a. edición, McGraw-Hill, México, 2005.

1. *Estrategia internacional.* Es aquella en que las organizaciones establecen subsidiarias en cada país en el que hacen negocios, pero el control final lo ejerce la matriz. Para explotar sus competencias centrales de expansión, las empresas transfieren capacidades y productos valiosos a mercados extranjeros donde los competidores locales carecen de ellos. Casi todas las organizaciones que implementan este tipo de estrategia crean valor a través de la oferta de productos diferenciados que han desarrollado en su lugar de origen. Para lograrlo tienden a trasladar las funciones de manufactura y de comercialización a las subsidiarias, pero mantienen el control sobre las estrategias correspondientes.
2. *Estrategia multinacional.* En este caso las organizaciones instalan subsidiarias en cada uno de los países en los que tienen presencia comercial, y les brindan un gran margen de libertad para desarrollar modelos de negocios que les permitan lograr la máxima respuesta a nivel local. Con este objetivo, las subsidiarias pueden adaptar tanto su oferta de productos como su estrategia de comercialización, igualando las condiciones de la competencia doméstica. Cada subsidiaria local es una unidad completa en sí misma, por lo que establece un conjunto integral de actividades para crear valor, incluyendo esfuerzos de producción, comercialización e investigación y desarrollo, así como funciones relacionadas con los recursos humanos.
3. *Estrategia global.* Es aquella que las organizaciones diseñan para comercializar un producto estandarizado en el mercado global, y fabricarlo en los lugares donde la combinación de costos y habilidades sea más conveniente. Las funciones de producción, comercialización e investigación y desarrollo se concentran en unas cuantas ubicaciones favorables, lo que les permite aprovechar los beneficios de las economías de escala derivadas de la curva de la experiencia.
4. *Estrategia trasnacional.* Es aquella que las organizaciones implementan buscando el logro de tres objetivos: reducir los costos, dar respuesta a nivel local, y trasladar capacidades distintivas para alcanzar un aprendizaje global. De esta manera determinadas funciones, en particular la de investigación y desarrollo, se centraliza en casa (otras también se centralizan, pero no necesariamente en el país de origen). Para lograr al mismo tiempo ventajas de costos bajos, de diferenciación y de satisfacción de necesidades a nivel local, las empresas pueden establecer plantas de producción a escala global, y ensamblar y adaptar el producto final en plantas locales.

La interrelación de las estrategias de cobertura puede visualizarse en el cuadro siguiente.

| FACTOR | INTERNACIONAL | MULTINACIONAL | GLOBAL | TRASNACIONAL |
|---|---|---|---|---|
| Funciones | Centralizan investigación y desarrollo.<br>Crean producción y comercialización en cada país. | Establecen un conjunto completo de actividades. | Concentran sus actividades en ubicaciones óptimas. | Transfieren capacidades de la empresa local a las subsidiarias en el extranjero y viceversa. |
| Productos | Adaptan parcialmente sus productos a las condiciones locales. | Adaptan ampliamente la oferta de sus productos y su estrategia de marketing. | No adaptan sus productos. | Capacidad para adaptar productos diferenciados. |
| Capacidad valiosa | Transfieren productos diferenciados a mercados extranjeros. | Crean valor en cada mercado nacional con el cual hacen negocios. | Fijación agresiva de precios. | Capacidad de respuesta a nivel local y logro de aprendizaje global. |
| Costos | Altos. | Altos. | Bajos. | Bajos. |

## Estrategias por nivel organizacional

- *Estrategia corporativa* (en función de la definición, implementación y control de estrategias). Esta estrategia se concentra en las clases de negocios en los que quiere participar la organización, en los caminos para adquirir o deshacerse de negocios, en la asignación de recursos a los negocios, y en la manera de desarrollar aprendizaje y sinergia entre los mismos.
- *Estrategia funcional* (en relación con las funciones de las unidades administrativas). Esta estrategia se concentra en crear capacidades y habilidades en cada función, con el propósito de elevar la productividad, reducir costos, aumentar la flexibilidad de operación y tener un mejor control de las actividades.
- *Estrategia de negocio* (en lo correspondiente a la conversión de las estrategias corporativas en estrategias de negocio individuales). Esta estrategia se concentra en el conjunto integrado y coordinado de compromisos y acciones que la organización utiliza para lograr una ventaja competitiva explotando sus competencias centrales en mercados específicos de productos.
- *Estrategia global* (en lo tocante a la participación en un mercado global). Esta estrategia se concentra en apalancar el conocimiento para proporcionar cualquier producto o servicio a consumidores de todo el mundo y en cualquier moneda, con gran confiabilidad y a un bajo costo.

## Estrategias de integración de personal

Se trata de los criterios que la organización utiliza para atraer, desarrollar y mantener una fuerza de trabajo efectiva a través de fronteras geográficas, técnicas y culturales, con la finalidad de que contribuya al cumplimiento de sus metas.[3]

- *Estrategia etnocéntrica.* Consiste en la contratación de expatriados para ocupar puestos en el extranjero.
- *Estrategia policéntrica.* Se centra en la utilización de más nacionales del país anfitrión.
- *Estrategia regiocéntrica.* Es similar a la estrategia policéntrica, pero en este caso los grupos regionales trabajan como una unidad con más libertad.
- *Estrategia geocéntrica.* Tiene mayor enfoque a nivel global, por lo que se basa en la contratación de gente de cualquier nacionalidad.

## Estrategias independientes

Son las iniciativas que la organización adopta para competir en condiciones más favorables.

- *Ofensiva competitiva.* Es la explotación de una capacidad distintiva o el mejoramiento de la efectividad interna para lograr una ventaja competitiva.
- *Pacificación competitiva.* Es una acción emprendida de manera unilateral para mejorar la relación con los competidores.
- *Relaciones públicas.* Creación y mantenimiento de una imagen favorable en la mente de quienes conforman el entorno.
- *Acción voluntaria.* Es un compromiso voluntario con grupos de interés y causas sociales.
- *Acción legal.* Participación privada en una lucha legal con competidores sobre antimonopolios, publicidad engañosa y prácticas similares.
- *Acción política.* Es el esfuerzo por influir en representantes populares para crear un entorno de negocios más favorable.

[3] Mondy, W. R., *Administración de recursos humanos*, 9a. edición, Pearson Educación de México, 2005.

## Estrategias cooperativas

Se trata de las alternativas que sigue la organización para interactuar con otras organizaciones e influir en el entorno.

- *Contratación.* Negociación entre una organización y otra (o un grupo de empresas) para intercambiar bienes, servicios o información.
- *Cooptación.* Absorción de nuevos elementos en la estructura de liderazgo, para prevenir cualquier amenaza a la estabilidad o supervivencia de la organización.
- *Coalición.* Unión temporal de dos o más organizaciones para resolver problemas de manera conjunta.

## Estrategias de economía

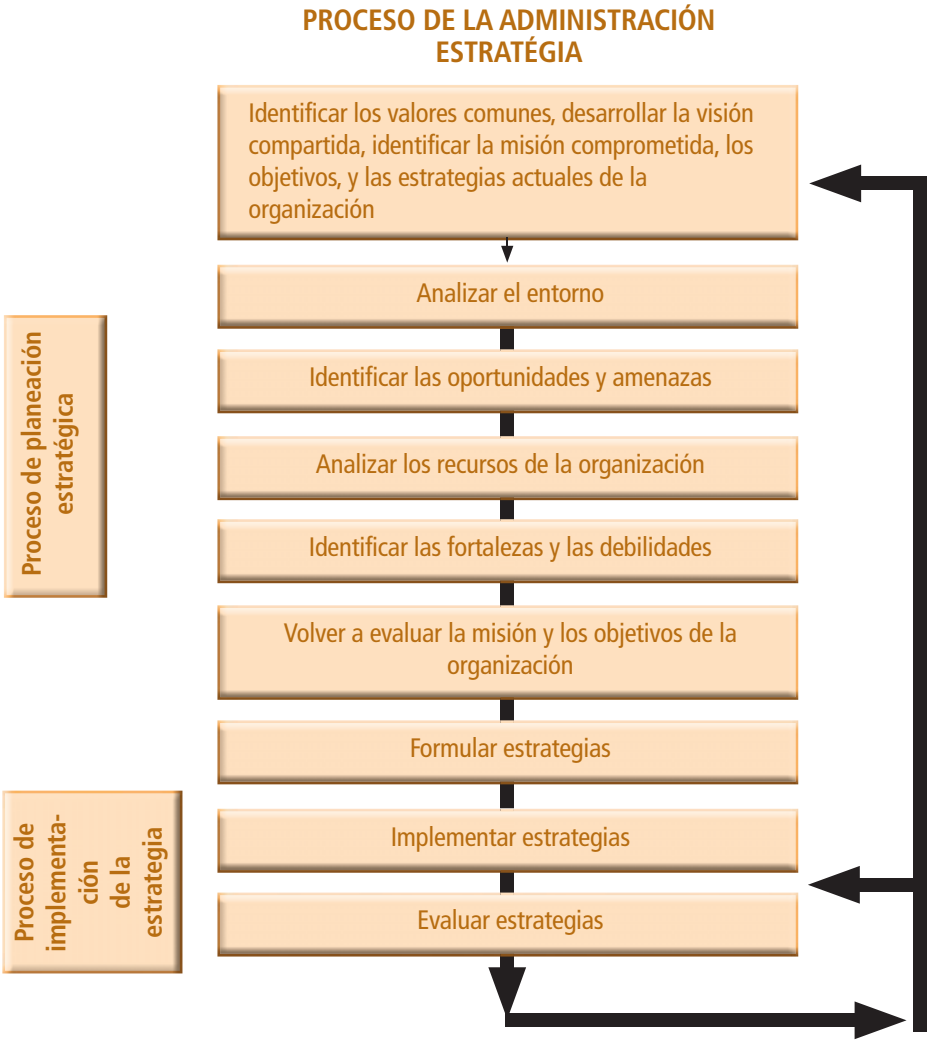
Son mecanismos implementados por la organización para capitalizar los beneficios derivados de la creación de valor mediante el juego de economías.[4]

- *Economías de escala.* Una condición ventajosa generada por grandes volúmenes de producción que reducen la estructura de costos de la organización. Son fuente de este tipo de economía:
  - Las reducciones de costos que se obtienen a partir de la producción en masa.
  - Los descuentos por el volumen de compras de insumos o materias primas.
  - Los costos fijos de producción, divididos entre un gran volumen de producción.
  - Los ahorros en los costos de comercialización.
- *Economías de ubicación.* Beneficios económicos resultantes de la creación de valor en una ubicación óptima. Es una forma de capitalizar el número y variedad de productos y servicios que una organización ofrece, así como la cantidad y variedad de regiones, países y mercados que atiende. La empresa con economías de ubicación también puede incrementar su poder de mercado frente a sus competidores, debido a que desarrolla un conocimiento más amplio de los factores culturales, sociales, económicos, etc., que afectan a sus clientes en diferentes lugares, y es capaz de proporcionar productos y servicios especiales para satisfacer esas necesidades.
- *Economías de alcance.* Son resultado de la reducción de costos por compartir recursos entre negocios. Las fuentes básicas de la reducción de costos son:
  - La menor inversión en los recursos que comparten las organizaciones.
  - La mayor utilización de recursos compartidos para generar economías de escala.
  - El suministro de productos y servicios especiales en el ámbito requerido, para coadyuvar con las economías de ubicación.

# PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Cuando una organización se propone desarrollar su estrategia, la alta administración debe realizar una serie de pasos que incluye la planeación estratégica, su implementación y su evaluación. La planeación estratégica abarca los primeros siete pasos, pero incluso la mejor de las estrategias puede fallar si la gerencia no la implementa o si no evalúa bien sus resultados. A continuación se listan los pasos específicos de este proceso (ver cuadro resumen), y se hace una descripción de los mismos.

[4] Thompson, A. A. Jr. y Strickland, A. J. III, *Administración estratégica*, 15a. edición, McGraw-Hill Interamericana, México, 2008.




## 1. Identificación de los valores comunes; desarrollo de la visión compartida de la organización; identificación de la misión comprometida, y definición de los objetivos y las estrategias actuales de la organización

### *Valores comunes*

Son las líneas éticas fundamentales que guían la actividad de la organización e inspiran su propia conducta y la de sus integrantes. Además, constituyen el punto de partida para la construcción de la visión compartida por éstos, y de la misión comprometida de la empresa como un todo. Por esta razón, y para desarrollar una sólida identidad institucional, es importante que sean interiorizados por todo el personal.

En general, los valores son estables en el tiempo; sin embargo, como hay momentos en que la institución asume nuevos desafíos y compromisos, deben ser revisados y monitoreados con cierta frecuencia.

En los procesos de incorporación de personal (sobre todo en la inducción) y cuando se dan fusiones empresariales suele darse prioridad a la ilustración sobre valores para forjar una cultura común. Esto es importante, porque tener un acuerdo sobre los valores que rigen la vida organizacional y la práctica de negocios agiliza las decisiones.

Existen cuatro tipos de valores:

- **Esenciales.** Son los principios morales, y marcan los límites impuestos (sociales y organizacionales) y autoimpuestos (personales) de la acción. Algunos ejemplos son

los derechos humanos, la honradez, el respeto a las diferencias religiosas, a las minorías, al género, etc. Los códigos de conducta de la organización plantean los límites del comportamiento y son irrenunciables.

- **Finales.** Están asociados a la visión (hacia dónde vamos) y la misión (la razón de ser) de la organización, y entre sus propósitos está la integración de las tensiones internas para alcanzar la visión y la misión. Algunos de estos valores son la participación, la creatividad, la solidaridad, la buena comunicación, la identificación con la organización, la confianza mutua, el compromiso con la calidad, la adaptabilidad a los cambios, el compromiso con consumidores y/o clientes, la protección del medio ambiente, la responsabilidad social empresaria, etcétera.
- **Instrumentales.** Son los asociados a la forma de pensar y hacer las cosas con que la organización pretende afrontar las demandas de su entorno: capacidad de trabajo en equipo, constancia, flexibilidad, iniciativa, racionalidad, imaginación, responsabilidad.
- **Operativos.** Hacen referencia a la dirección por parámetros: calidad total, cero defectos, grado de actualización tecnológica, nivel de eficacia, compromiso de no burocratización y agilidad en los trámites, carta compromiso con el ciudadano, agilidad de respuesta a reclamos y peticiones, tiempo de demora en la atención del *call center*, diligencia, eficiencia y eficacia de atención al público en el primer contacto, etcétera.

La organización puede nutrirse de una mezcla adecuada de estos cuatro tipos de valores después de establecer acuerdos acerca de los mismos y traducirlos en un código de conducta organizacional o un manual de buenas prácticas. En este sentido, lo más importante es conseguir que los equipos de trabajo logren interiorizarlos, de manera que puedan responder esta pregunta clave: "¿qué implicaciones prácticas tiene cada uno de estos valores en la tarea que desempeño?"

## *Visión compartida*

Es la imagen futura que pretende alcanzar la organización en el mediano y largo plazos. Responde a la pregunta "¿cómo nos queremos ver?" En algunos casos representa un "sueño" viable, compartido por todos los integrantes de la organización, y en cuya consecución están comprometidos. La visión compartida tiene la fuerza de transformar a todos en protagonistas activos, por lo cual debe ser convenientemente comunicada y estar siempre presente en la imagen organizacional.

Así, la visión constituye una declaración que guía la organización en un cambiante contexto interno y externo. Su enunciación impulsa a la propia entidad y la motiva para lograr el cumplimiento de sus objetivos y metas estratégicos.

La visión remite al núcleo de la identidad duradera de la organización: plantea cómo quiere ser vista por la sociedad y qué objetivos se propone alcanzar. En pocas palabras, describe lo que debería ser en el futuro próximo (en un periodo de entre cinco y veinte años), y determina de qué modo logrará alcanzar ese horizonte.

Está vinculada con lo externo y con el futuro, pero su definición deberá guardar coherencia con la historia, cultura y recursos de la organización. Los conceptos visión y misión ponen en evidencia la relación y la tensión entre el pasado y el futuro.

La *enunciación de la visión* se efectúa antes de realizar el diagnóstico organizacional y el análisis FODA, así como se retroalimenta de los mismos. Su contenido debe responder, sobre todo, a las siguientes preguntas:

- ¿Cómo nos vemos en el futuro?
- ¿Quiénes queremos ser?
- ¿Quiénes queremos que sean nuestros usuarios?
- ¿Cómo queremos que nuestros usuarios nos vean?

### *Misión comprometida*

Es la identidad que congrega los esfuerzos realizados por la organización para alcanzar sus objetivos. Es lo que define su función principal, su "razón de ser", justificando su existencia; es el "porqué" existe. La misión debe estar definida en términos claros, concisos, pero suficientemente representativos de su alcance. La misión es resultante de los mandatos organizacionales formales y de las políticas organizacionales, y responde a los valores comunes instituidos y a la visión compartida. Adjetivar la misión como "comprometida" implica que todos los agentes de la organización actúan con responsabilidad.

Así, la definición de la misión afecta la estructura, los recursos, el desarrollo y el entorno de la organización, y se orienta a su futuro. En su enunciación es preciso tomar en cuenta que toda organización debe satisfacer una necesidad social o de mercado; desde este punto de vista, es un medio, no un fin en sí misma. Si predominan los fines del sistema (sobrevivir, adquirir o mantener poder, ganar prestigio, etc.) sobre los del producto (servicios, resultados), la empresa tenderá a ser cuestionada y, por último, podría desaparecer por falta de apoyos externos (de clientes, mercado, sostenedores).

Por otro lado, toda organización debe ser legitimada para lograr un adecuado nivel de aceptación, consenso y satisfacción entre sus *referentes*: el mercado en el caso de las organizaciones con fines de lucro; los públicos sociales y sus beneficiarios si son instituciones tipo ONG, y la ciudadanía si se trata de organizaciones públicas. El análisis de los referentes es básico para comprender el contexto organizacional, lo cual resulta fundamental para delinear objetivos estratégicos y diseñar políticas y planes estratégicos.

Para poder desarrollar su estrategia, los miembros de la organización primero tienen que definir su misión, objetivos y estrategias actuales. Esta necesidad los obliga a identificar el alcance de sus productos o servicios con sumo cuidado.

Una vez que la organización haya identificado la misión podrá dirigir la vista al exterior, para asegurarse de que su estrategia está de acuerdo con las condiciones del entorno. Si analizan el contexto externo, los gerentes estarán en mejor posición para definir las estrategias disponibles que se ajusten de manera más apropiada. Esta fase del proceso estratégico termina cuando la gerencia ha entendido debidamente lo que está ocurriendo en su entorno (sobre todo, qué está haciendo la competencia), y conoce las tendencias importantes que podrían afectar sus operaciones.

## 2. Análisis del entorno

Todas las organizaciones –grandes y pequeñas– estudian el entorno con frecuencia para interpretar los cambios que ocurren en él, y así poder anticiparlos. Esta actividad tiene que ver con la revisión de importantes cantidades de información para detectar tendencias nacientes y crear diversos escenarios, incluyendo datos exactos acerca de los competidores, que permita a los gerentes adelantarse a sus acciones en lugar de limitarse a reaccionar ante éstas. La evidencia sugiere que las organizaciones que estudian el entorno obtienen utilidades más altas y sus ingresos crecen más que los de aquellas que no lo hacen.

## 3. Identificación de oportunidades y amenazas

Tras analizar el entorno y averiguar algunas cosas, la gerencia debe evaluar lo que ha encontrado en términos de las *oportunidades* que podrá explotar la organización, y las *amenazas* que tendrá que afrontar. En términos muy simples, diríamos que las oportunidades son los factores positivos del entorno externo, y las amenazas son los negativos. Esta actividad permitirá, asimismo, utilizar determinadas capacidades para responder a las distintas oportunidades y amenazas que existen en un entorno competitivo dinámico e incierto. Esta *flexibilidad estratégica* enfrenta la incertidumbre y los riesgos; sin embargo, es preciso recordar que el mismo entorno puede ofrecer oportunidades a la organización, pero representar amenazas para otra dentro de la misma industria o una similar, debido a que tienen distintos recursos o enfoques.

Frente a cada oportunidad la organización ha de formular estrategias para aprovecharla, y también debe generar estrategias para superar las amenazas y los desafíos que surjan.

## 4. Análisis de los recursos de la organización

El siguiente paso consiste en mirar hacia el interior de la organización, es decir, evaluar sus recursos internos. ¿Qué habilidades y capacidades tienen sus empleados? ¿Qué liquidez tiene la organización? ¿Ha conseguido desarrollar productos nuevos e innovadores? ¿Cómo perciben los clientes la imagen de la organización y la calidad de sus productos o servicios? Este cuarto paso obliga a la gerencia a reconocer que los recursos y las habilidades de la organización, independientemente de cuán grande y poderosa sea, le imponen ciertos límites.

## 5. Identificación de fortalezas y debilidades

Los recursos internos, o las cosas que la organización hace bien, representan sus *fortalezas*; cualesquiera de ellas que impliquen habilidades o recursos únicos capaces de determinar la ventaja competitiva de la organización, representan sus *competencias críticas*. Los recursos que la organización no tiene o las actividades que no hace bien son sus *debilidades*.

La organización debe establecer estrategias para posicionarse a partir de sus fortalezas, y poner en marcha mecanismos de mejora y cambio organizacional para superar sus debilidades (mediante modificaciones en sus procesos, estructuras, tecnologías, métodos de capacitación, etcétera).

## 6. Reevaluación de la misión y los objetivos de la organización

Al unir los elementos externos (pasos 2 y 3) con los internos (pasos 4 y 5) se obtiene una evaluación sobre las oportunidades de la organización. Esta fusión se conoce con el nombre de análisis *FODA* (o SWOT, por sus siglas en inglés), debido a que reúne las **f**ortalezas (***s**trengths*), **d**ebilidades (***w**eaknesses*), **o**portunidades (***o**pportunities*) y **a**menazas (***t**hreats*), con el propósito de encontrar un nicho estratégico que pueda explotar la organización.

A la luz del análisis FODA y de la identificación de oportunidades de la organización, la gerencia vuelve a evaluar su misión y objetivos (paso 6): ¿son realistas? ¿Requieren modificaciones? Si el curso general de la organización requiere cambios, seguramente se originarán en este punto. De lo contrario (si no hay necesidad de realizar cambios), la gerencia está preparada para empezar a formular las estrategias.

## 7. Formulación de estrategias

Es necesario establecer estrategias para todos los niveles de la organización. La gerencia debe elaborar y evaluar diversas estrategias y, a partir de sus hallazgos, elegir un conjunto que sea compatible con cada nivel, y que permita capitalizar de manera debida los recursos y las oportunidades que existen en el entorno. En el caso de muchas organizaciones existen cuatro estrategias básicas (o *grandes estrategias*), mismas que se comentan a continuación.

### *Estrategias de crecimiento*

Son aquellas que la organización implementa para tratar de elevar la cantidad de sus operaciones. El crecimiento puede adoptar la forma de un aumento de los ingresos por concepto de ventas, de la cantidad de empleados o de la participación en el mercado. Muchas organizaciones que optan por el "crecimiento" consiguen su objetivo mediante la expansión directa, desarrollando productos nuevos o mejorando la calidad de los existentes. Crecer por la vía de la expansión directa implica aumentar el tamaño de la organización, sus ingresos, sus operaciones o su planta de trabajadores. En este caso el esfuerzo tiene su enfoque en el interior.

El crecimiento también puede provenir de una *integración vertical* para extender el alcance competitivo dentro de la misma industria al producir insumos propios (integración hacia atrás o ascendente), o disponer de la producción (integración hacia delante o descendente), o de la *diversificación* para capitalizar la pericia técnica, recursos, experiencia y

capacidades orientados a competir con éxito en otras industrias. La diversificación puede realizarse en negocios estrechamente vinculados (diversificación relacionada), o en negocios que no guarden nexo alguno entre sí (diversificación no relacionada). La organización también puede ampliar sus negocios por medio de la *integración horizontal* a través de iniciativas como:

- *Exportación.* Se refiere al uso de plantas nacionales como base de producción para exportar bienes a mercados extranjeros. Esta estrategia reduce las necesidades de capital, y representa un acercamiento prudente al terreno internacional.
- *Licencia.* Se trata de acuerdos de licencia que permite que una empresa extranjera compre el derecho de fabricar y/o vender los productos de otra en un país anfitrión o en una serie de países.
- *Subsidiaria propia.* Es el establecimiento de una empresa independiente propiedad de la empresa matriz en un mercado extranjero, a través de la edificación de instalaciones propias en el país en cuestión.
- *Franquicia.* Es cuando una empresa permite el uso del nombre de su marca a cambio del pago de derechos limitados y una participación o regalías de las utilidades de la organizaicón que los adquiere.
- *Alianza estratégica.* Es un acuerdo de cooperación entre empresas que también pueden ser competidoras. La relación les permite compartir riesgos y recursos con el fin de lograr objetivos estratégicos como facilitar el ingreso a un mercado extranjero, unir talentos y establecer estándares tecnológicos en su industria.
- *Adquisición.* Se trata de una transacción en la que una empresa compra la totalidad del control y los negocios de otra con el propósito de utilizar con más efectividad sus competencias centrales, convirtiendo la organización adquirida en un negocio subsidiario dentro de su cartera.
- *Fusión.* Es un acuerdo entre dos empresas para integrar sus operaciones sobre una base relativamente equitativa de recursos y capacidades que, en conjunto, puede crear mayor ventaja competitiva.
- *Outsourcing global (subcontratación global).* Se refiere a la participación en una división internacional de trabajo con la finalidad de obtener mano de obra y suministros más económicos independientemente del país en donde se opere; también se le conoce como *abastecimiento global*.

## Estrategias de estabilidad

Una estrategia de estabilidad se caracteriza por la ausencia de cambios significativos. Esto quiere decir que la organización sigue sirviendo a sus clientes en su mismo mercado, al mismo tiempo que conserva su participación en el mercado. ¿Cuándo es más aconsejable seguir una estrategia de estabilidad? Cuando se presentan varias condiciones: un entorno estable que no cambia, un desempeño satisfactorio de la organización, la presencia de fortalezas valiosas y la ausencia de debilidades críticas, así como de oportunidades y amenazas poco significativas.

## Estrategias de atrincheramiento

Esta estrategia es característica de la organización que está recortando su tamaño o vendiendo las líneas de productos menos redituables.

## Combinación de estrategias

Ocurre cuando la organización sigue al mismo tiempo dos o más de las estrategias antes mencionadas. Es decir, parte de la organización puede estar siguiendo una estrategia de crecimiento, mientras otra está atrincherándose.

## *Estrategia competitiva*

La elección de una gran estrategia monta el escenario para la organización en su conjunto. Después, cada una de las unidades de la organización debe traducirla en una serie de estrategias que le produzcan una ventaja competitiva. Es decir, para cumplir con la gran estrategia, la organización buscará colocar sus unidades en una posición que les permita ganar una ventaja relativa sobre sus rivales. Este posicionamiento requiere una evaluación cuidadosa de las fuerzas que dictan las reglas de la competencia dentro de la industria en la que opera la organización.

Uno de los investigadores más importantes de la formulación de estrategias es Michael Porter, de la Escuela Superior de Administración de Harvard. Su análisis de las estrategias competitivas demuestra que los gerentes pueden elegir entre tres estrategias competitivas generales. Según Porter, ninguna empresa puede registrar un desempeño por arriba del nivel promedio de rentabilidad si trata de serlo todo para todo el mundo. En cambio, propone que la gerencia debe elegir una *estrategia competitiva* que proporcione a su unidad una clara ventaja cuando capitaliza las fortalezas de la organización y de la industria en la que opera. Las tres estrategias son las siguientes:

- Cuando una organización se propone ser una productora con costos bajos en su industria, está siguiendo la *estrategia de liderazgo en costos*. El éxito de esta estrategia requiere que la organización sea líder en costos y no sólo un contendiente para ocupar ese puesto. Además, el producto o servicio que ofrece debe ser percibido como comparable al que ofrecen las rivales o, cuando menos, aceptable para los compradores. ¿Cómo consigue una organización esta ventaja en costos? Los medios típicos incluyen la eficiencia de las operaciones, las economías de escala, las innovaciones tecnológicas, la mano de obra barata, o el acceso preferencial a materias primas.
- La organización que pretende ser única en su industria de formas que son muy valoradas por los compradores sigue una *estrategia de diferenciación*. Podría hacer hincapié en la buena calidad, en un servicio extraordinario, un diseño innovador, la capacidad tecnológica, o una imagen de marca bastante positiva. El atributo que elija debe ser distinto de lo que ofrecen sus rivales, y lo bastante impartante como para justificar el precio extraordinario, que está por arriba del costo en razón de la diferencia.
- Mientras que las dos primeras estrategias pretenden alcanzar una ventaja competitiva en una gama muy amplia de segmentos de la industria, la *estrategia de enfoque* pretende lograr la ventaja en costos (enfoque en costos), o la ventaja por diferencia (enfoque en la diferenciación) dentro de un segmento estrecho. Es decir, la gerencia elige un segmento o un grupo de segmentos dentro de una industria (por ejemplo, variedad de productos, tipo de comprador final, canal de distribución o ubicación geográfica de los compradores), y da forma a la estrategia para servirles dejando fuera de competencia a los demás. La meta es explotar un segmento estrecho de un mercado. Claro está que la viabilidad de la estrategia del enfoque depende del tamaño del segmento y de que la organización sea capaz de aguantar el costo adicional implícito en el enfoque.

La organización elegirá la estrategia dependiendo de sus fortalezas y de las debilidades de sus competidores; en todo caso, deberá evitar asumir una posición en la que tenga que pelear por un lugar contra el resto de la industria. Por el contrario, la organización habrá de esforzarse ahí donde la competencia no lo hace. Así pues, su éxito depende de que seleccione la estrategia correcta, la que encaja dentro del panorama completo de la organización y de la industria de la que forma parte. Al hacerlo, podrá obtener la ventaja competitiva más favorable.

¿Qué pasa si la organización no puede usar una de estas tres estrategias para conseguir una ventaja competitiva? Las organizaciones que enfrentan esa circunstancia muchas veces tienen problemas para alcanzar el éxito a largo plazo y, cuando lo logran, éste suele ser resultado de que compiten en un mercado muy favorable o de que todos sus competidores también están “atorados”.

### *Conservación de la ventaja competitiva*

De acuerdo con Porter, para que la organización alcance el éxito a largo plazo con alguna de las estrategias competitivas, es preciso que ésta sea sostenible. En otras palabras, es imprescindible que la estrategia resista los embates de los competidores y los cambios evolutivos de la industria. Esto no es fácil, y menos en contextos tan dinámicos como los que afrontan las organizaciones actuales. La tecnología cambia y los clientes modifican constantemente sus preferencias. Además, muchas veces los competidores tratan de imitar el éxito de una organización. Ante tal situación, los gerentes tienen que levantar obstáculos que dificulten la posibilidad de que los competidores la imiten, o que disminuyan las oportunidades de la competencia. El uso de patentes, derechos de autor o marcas registradas podría contribuir al esfuerzo. Por otro lado, cuando existen grandes eficiencias debido a las economías de escala, bajar el precio para ganar volumen es una táctica muy útil. Las organizaciones también pueden "amarrar" a los proveedores con contratos exclusivos que limiten su capacidad para suministrar materiales a las rivales, así como alentar o propugnar por políticas gubernamentales que impongan tarifas arancelarias que limiten la competencia extranjera. Lo único que no puede hacer la gerencia es volverse complaciente; descansar en los éxitos del pasado podría significar el principio de problemas graves para la organización. Para conservar la ventaja competitiva se requiere que la gerencia esté en movimiento constante y permanezca un paso adelante de la competencia.

## 8. Implementación de estrategias

Éste es el penúltimo paso del proceso de la administración estratégica. Un plan estratégico puede ser verdaderamente bueno, pero si no se implementa de manera correcta no tendrá éxito. En este sentido, el liderazgo de la alta gerencia es un ingrediente fundamental, al igual que la existencia de un grupo motivado de gerentes de niveles medio y bajo que ejecuten los planes específicos de la alta gerencia.

## 9. Evaluación de estrategias

Por último está la evaluación de los resultados. ¿Qué tan efectivas han sido las estrategias? Tal vez se necesiten ajustes. ¿Cuáles? Los conceptos y las técnicas que incluimos en el presente capítulo sirven para evaluar los resultados de las estrategias, y para corregir las desviaciones significativas.

## RESUMEN

Las estrategias integran las acciones y el pensamiento que la organización emprende para innovar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable por medio de recursos que le permitan anticipar cambios en el entorno, y predecir eventuales iniciativas de sus adversarios.

De esta manera, la estrategia enmarca las acciones y el uso de recursos tangibles e intangibles para alcanzar una ventaja competitiva, al crear valor y obtener un rendimiento superior al promedio. A la larga, esto se convertirá en competitividad estratégica para afrontar la rivalidad competitiva.

Por lo general la consolidación de las estrategias reside en el ejercicio del liderazgo estratégico para enfocarse y utilizar el proceso de la administración estratégica de la manera correcta.

Las estrategias que la organización utiliza para tener un desempeño estratégico son: a) *por cobertura* (a nivel internacional, multinacional, global y trasnacional); b) *por nivel organizacional* (corporativo, funcional, de negocio y global); c) *de integración de personal* (etnocéntrico, policéntrico, regiocéntrico y geocéntrico); d) *independientes* (ofensiva competitiva, pacificación competitiva, relaciones públicas, acción voluntaria, acción legal y acción política); e) *cooperativas* (contratación, cooptación y coalición), y f) *de economía* (economías de escala, de ubicación y de alcance).

El proceso de la administración estratégica proporciona a las organizaciones una guía sobre lo que hacen y tratan de lograr, una forma de unificarse, un punto de vista más proactivo y un modelo de negocio sustentable. Su desarrollo implica la planeación estratégica, su implementación y su evaluación. La fase de la planeación estratégica identifica valores comunes, desarrolla una visión compartida e identifica la misión, objetivos y estrategias actuales; analiza fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas y recursos; reevalúa la misión y objetivos, y formula estrategias, para luego dar paso a su implementación.

## PREGUNTAS DE REPASO

1. ¿De qué manera la estrategia enmarca las acciones de una organización?
2. ¿Cómo se logra la competitividad estratégica?
3. ¿En qué forma influye el liderazgo estratégico en el manejo del capital humano?
4. ¿Qué estrategias sustentan un enfoque estratégico?
5. ¿Qué capacidades y enfoques competitivos debe desarrollar una organización para alcanzar un desempeño estratégico superior?
6. ¿Cuál es la columna vertebral del proceso de administración estratégica?

## CASO PRÁCTICO

# Carlos Ghosn: responsable indiscutible del repunte de Nissan

Carlos Ghosn, director ejecutivo de Nissan (y más tarde director ejecutivo de Nissan y Renault), nació en Brasil de padres libaneses. A pesar de no ser japonés, fue capaz de transformar a uno de los fabricantes nipones de automóviles más poderosos del mundo cuando la compañía se encontraba en serios problemas (de hecho, hacia fines del siglo XX algunos observadores cuestionaron si la empresa lograría sobrevivir a su pérdida de participación de mercado en Japón y en Estados Unidos).

La carrera administrativa de Ghosn empezó en Michelin y Renault, la armadora de automóviles francesa. Después de que Renault adquirió Nissan, la responsabilidad de Ghosn fue desarrollar el plan de renovación de esta última. En su análisis de la situación, el flamante ejecutivo se dio cuenta de que la compañía carecía de visión. Por otro lado, se imponía una reducción de costos, y para ello se requería el cierre de plantas, el despido de empleados, el desmantelamiento del *keiretsu* (una estructura de gestión horizontal y verticalmente vinculada, común en Japón), la modernización de las redes de proveedores establecidas durante mucho tiempo, y la venta de activos sin función.

Muchas de estas acciones no eran típicas en Japón, un país donde el empleo vitalicio era una norma entre las grandes compañías. Sin embargo, la reducción de los costos constituía tan sólo un primer paso. Ghosn también actualizó la línea de los automóviles, haciendo énfasis en el mejoramiento de la calidad.

En una entrevista con *Business Week* se preguntó a Ghosn acerca de su estilo administrativo. Desde su perspectiva, el objetivo básico es crear valor; esto requiere motivación y un trabajo duro por parte de todos los involucrados. Tomando en cuenta lo difícil que es ajustarse a las nuevas culturas y situaciones, él lo hizo bien, no obstante haber nacido en Brasil, vivido en Líbano, estudiado y trabajando en Francia. De hecho, tales condiciones le permitieron desarrollar la flexibilidad cultural que le ayudaría a ajustarse al entorno japonés, a su cultura y a sus prácticas administrativas. ¿Cómo lo logró? Según sus propias palabras, escuchando atentamente a los empleados, cuyos comentarios lo impactaron más que cualquier libro de administración.

Ghosn afirma que la fuerza de trabajo nipona podría ser el activo más importante del país. Los trabajadores y los administradores japoneses (y los de otras latitudes también, a final de cuentas) tienen la misma necesidad de conocimientos que la que se espera de ellos; además, quieren ser reconocidos por sus resultados y desempeño más que por el grado que obtuvieron en la universidad. En consecuencia, hacen un gran hincapié en fijar metas ambiciosas, en establecer jerarquías de autoridad, en asumir responsabilidad y en medir los resultados, factores clave característicos de la administración por objetivos.

Al reconocer esta tendencia Ghosn estableció en Nissan la muy ambiciosa meta de producir un millón de vehículos antes de septiembre de 2005. Según su punto de vista, aun cuando la exposición pública de metas como ésta es arriesgada, las personas se sienten motivadas cuando persiguen objetivos ambiciosos. Lo importante es que las metas sean claras y se comuniquen con eficacia. Esto es lo que logró el "Plan de Nissan 1,8,0", que estableció sin lugar a dudas las expectativas de la nueva administración: "producir un millón de automóviles en un año, con una utilidad operativa de 8 por ciento, y cero deuda". Ésta es una meta clara y exigente, que exigía la venta de 3.6 millones de automóviles hacia finales de septiembre de 2005.

Siguiendo con su análisis, Ghosn descubrió que en las compañías japonesas las mujeres están muy subrepresentadas en los puestos administrativos. El brasileño opina que esto no sólo es injusto, sino que evidencia la subutilización de un recurso humano muy importante. Así, predijo que en un periodo de diez años la fuerza de trabajo incluiría muchas más mujeres en los puestos administrativos.

Ghosn rompió muchas otras tradiciones empresariales japonesas y, aunque hubo quienes predijeron una rebelión por parte de los nipones, la famosa transformación de Nissan lo convirtió en un administrador modelo, llegando a conocérsele como el "mata costos número 1", el "gran solucionador de problemas", el "embajador del cambio", un "gerente incansable", etc., una auténtica superestrella.

El estilo administrativo de Ghosn ha sido reconocido a través de diversos artículos periodísticos, e incluso dio origen a una serie de libros cómicos que contaron con su cooperación. Este líder de opinión piensa que es importante dar las razones por las cuales un cambio es necesario, y explicar con todo detalle cómo se hará tal cambio. Desde su perspectiva, la administración no es una ciencia, sino una habilidad para hacer cosas extraordinarias con personas ordinarias.

## AUTOEVALUACIÓN

1. ¿Por qué razón Ghosn tuvo éxito al introducir cambios en la empresa japonesa Nissan?
2. ¿Qué significa para Ghosn la creación de valor?
3. ¿Cuál considera usted que es el mayor activo de una organización al adoptar una estrategia de cambio?
4. Busque información sobre la gestión de Ghosn al frente de Renault, empresa de la que fue nombrado director ejecutivo en 2006. ¿Cuáles fueron las condiciones que debió enfrentar en Francia? ¿Cómo logró dominarlas?

# BIBLIOGRAFÍA


- David, Fred R., *Conceptos de administración estratégica*, 11a. edición, Pearson Educación, México, 2008.
- Dess, Gregory G. y Lumpkin, G. T., *Dirección estratégica: creando ventajas competitivas*, McGraw-Hill, España, 2003.
- Garrido, Santiago, *Dirección estratégica*, 2a. edición, McGraw-Hill, España, 2006.
- Hill, Charles W. L. y Jones, Gareth R., *Administración estratégica, un enfoque integrado*, 6a. edición, McGraw-Hill, México, 2005.
- Hitt, Michael A., Ireland, Duane R. y Hoskinsson, Robert E., *Administración estratégica, competitividad y globalización. Conceptos y casos*, 7a. edición, Thomson Editores, México, 2008.
- Thompson, Arthur A. Jr. y Strickland, A. J. III, *Administración estratégica*, 15a. edición, McGraw-Hill, México, 2008.
- Wheelen, Thomas L. y Hunger, David J., *Administración estratégica y política de negocios*, 10a. edición, Pearson Educación, México, 2007.

# ÍNDICE

## A


Acción comunicativa
    como acción transformadora, 234
    discurso, 235
    factores psicológicos que la condicionan, 247
    fuentes de distorsión, 232
    interdependencia en la, 245
    orientada a la acción simple, 240, 253
Acciones comunicativas
    de carácter demostrativo-emulativo, 243, 254
    expresivas, 244, 254
    informales, 241, 253
    manipuladoras, 245, 254
    normativas, 242, 254
    orientadas al entendimiento, 242, 253
Acciones de la organización frente a la problemática de las adicciones, 164
Adicciones
    alcohol y drogas, 161
    algunas definiciones importantes, 156
    en el ámbito laboral, 157
    tabaco, 160
Administración, 3, 14, 23
    control, 3
    del conocimiento y las competencias personales, 429
    dirección, 3
    organización, 3
    planeación, 3
    tipos de administrador, 4
Administración, niveles de la, 4
    administradores de nivel alto, 5
    administradores de nivel medio, 4
    administradores de primera línea, 4
Administración, roles de la, 6
    decisorios, 8
    informativos, 7
    interpersonales, 7
Administrador, habilidades del
    conceptuales, 5
    de trato personal, 5
    técnicas, 6
Alcance y profundidad de los cambios, 505
    adaptativos, 506
    evolutivos, 506
    revolucionarios, 506
Alderfer, 107
Análisis institucional, 143
Aprendizaje organizacional, 423
    teoría del, 424
Aspectos de la organización
    económicos, 17
    globales, 21
    político-legales, 18
    socioculturales, 16
    tecnológicos,19
Auditoría social, 188
Autoridad, 264
    competente, 268


## B


Barreras contra la toma de decisiones efectiva, 453
*Benchmarking*, 14, 338
*burn-out,* síndrome, 490


## C


Cambio, 500
    ausencia de, 507
    cultural, 380, 394
    estrategias normativas-reeducativas del, 512
    estratégico, implementación del, 518
    evaluación de la necesidad del, 504
    evolucionario, 516
    función estratégica del, 521
    método del proceso de, 507
    planificado (Shein), intervención para el, 509
    revolucionario, 516
    tipos de, 505
Cambio, fuerzas que contribuyen al, 500
    externas, 501
    internas, 501
Cambios tecnológicos, 412
    adaptativos, 412
    evolutivos, 412
    profundidad de, 412
    revolucionarios, 412
Campo de fuerzas, análisis del, 517
Capacidad de aprendizaje, 424
Capacitación
    dentro del lugar de trabajo, 91
    fuera del lugar de trabajo, 91
    y desarrollo, 89
Características generales de la personalidad, 128
Centro de los cambios organizacionales, 502
    estrategia, 503
    estructura, 503
    personal, 504
    sistemas, 504
    tecnología, 503
    valores compartidos, 503
Choque de culturas, 389
Ciclo
    motivacional, 101
    tecnológico y discontinuidad tecnológica, 409
Clientes, 22
Clima, 60
    contrato psicológico, 366
    estilos de liderazgo, 367
    líderes, 367

organizacional, 366
perspectivas grupales, 367
CO,
características, 10
criterios de apoyo
niveles del, 11
utilidad del, 10
*Coaching*, 318
Código de ética de categoría mundial,
principios para establecer un, 180
Competencias, 423, 429
actitud, 429
aptitud, 429
conocimientos, 429
habilidades, 429
Competidores, 22
Comportamiento humano,
rendimiento y productividad, 38
Comportamiento organizacional, 9
recursos intangibles, 11
recursos tangibles, 10
Comportamiento político, 273
políticas organizacionales, 273
y gobernabilidad, 274
Comunicación
canal de, 231
codificación, 231
cultura y lenguaje, 233
decodificación, 231
emisor, 231
filtros, 247
mensaje, 231
modelo del habla, 233
receptor, 231
retroalimentación, 231
ruido, 231
Comunicación estratégica, 237, 253
acción comunicativa, 234, 235
acción comunicativa estratégica hacia el exterior, 238
acción instrumentalmente racional, 235
acción valorativa, 235
conocimiento, 236
conocimiento estratégico, desarrollo del, 238
control de resultados, 238
enunciación, 236
enunciado estratégico, 238
identidad organizacional, 239
Comunicación total
organización tipo hipertexto, 250
Condiciones básicas del trabajo en equipo, 212
comunicación, 213
confianza mutua, 212
cultura del equipo eficaz, 214
liderazgo, 213
solidaridad, 213
Conflicto
individual, 478, 479
intergrupal, 481
interpersonal y/o grupal, 481
organizacional, 483
y estrés, 478
y frustraciones laborales, 153
Conflictos
diagnóstico de los, 282
funcionales y disfuncionales, 483
resolución de, 484
Conjunto organizacional, 56
Conocimiento, tecnología y estructura organizacional, 427
Consenso, 263
Constelación de poder, 271
interna, 271, 278
Construcción del liderazgo personal, 318
Contenido del conocimiento y espiral de, 416
Contingencia y poder estratégico, 277
análisis estratégico del poder, 277
Contrato psicológico y motivación en el trabajo, 35
Conversión de conocimiento, 414
combinación, 415
exteriorización, 415
interiorización, 415
socialización, 415
Creación de conocimiento organizacional, condiciones para, 418
autonomía de los equipos, 419
equipos innovadores, 419
fluctuación y caos creativo, 420
innovador, 418
masa crítica, 420
Creatividad, en la toma de decisiones, 468
abogado del diablo, 470
dialéctica, 470
lluvia de ideas, 468
pensamiento lateral, 471
punto-contrapunto, 470
técnica del grupo nominal, 469
técnica Delphi, 469
Crisis, 485
grupal y organizacional, 486
individual, 485
resolución de, 486
superación de, 488
Cultura
como representación, 375
empresarial, según Schein, 364
material, 373
y comunicación organizacional, 379
y control social, 388
Cultura organizacional, 363
diagnóstico de la, 392
interacciones, 370


## D


Decisiones, tipos de, 449
de adaptación, 449
de rutina, 449
innovadoras, 449
Delegación, 278
de autoridad, 335
Dependencia, 276
Descentralización, 278

Desempeño
evaluación del, 93
quién y cómo lleva a cabo la evaluación del, 93
social corporativo, 187
Diagramas de responsabilidades, 222
Diferencias de género y comportamiento laboral, 32
Dimensión estructural del poder, 267
burocrático, 267
delegado, 267
por posición, 267
Dimensión personal del poder, 267, 268
autoridad competente, 268
influencia, 268
Dimensiones contextuales, 336
Dimensiones estructurales, 331
autoridad funcional, 333
departamentalización, 331
jerarquización, 332
Directorio de competencias, 432
capacitación y análisis de brechas, 435
evaluación de actitudes, 434
evaluación de aptitudes, 434
evaluación de competencias actuales del personal, 435
evaluación de conocimientos, 433, 434
evaluación de habilidades, 434
remuneración de las competencias, 437
Directorio de ocupaciones, 431
Disciplinas que convergen en el CO, 12
antropología, 12
ciencia política, 13
derecho, 12
economía, 13
ética, 13
matemáticas, 13
psicología, 12
sociología, 12
Discurso, 233, 235, 254
análisis de, 254
conocimiento, 236
enunciación, 236
reenunciación, 236
Diseño organizacional, 328
ajuste mutuo, 328
diferenciación, 328
estandarización, 328
formalización, 328
Dominación, 265
Dominio organizacional, 56
*Downsizing*, 341

## E

Efectividad de la comunicación
factores determinantes, 246
Empoderamiento (*empowerment*), 14, 278, 338
Enfoque
de la justicia, 184
de los derechos morales, 183
situacional, 54
universal, 184
utilitario, 183
Enfoque estratégico, 528
comportamiento competitivo, 529
dinámica competitiva, 529
liderazgo estratégico, 529
rivalidad competitiva, 529
ventaja competitiva, 529
Entorno
de tarea, 21
específico, 57
estructura y estrategia, 67
evolución del, 58
externo, 15, 16
físico, 372
interno, 23
organizacional, 52
relaciones intersistémicas en el, 55
tipo(s) de, 58-59
y estructura organizacional, 65
Equipo
de trabajo, 207
escala de desarrollo del, 218
tipos de, 212
trabajo en, 208
Estrategia, 527
Estrategias,
evaluación de, 540
implementación de, 540
Estrategias, formulación de, 537
combinación de estrategias, 538
competitivas, 539
cooperativas, 533
de atrincheramiento, 538
de cobertura, 530
de crecimiento, 537
de economía, 533
de estabilidad, 538
de integración de personal, 532
diferenciación, 539
enfoque, 539
independientes, 532
liderazgo en costos, 539
por nivel organizacional, 532
Estrés, 488
amenaza, 490
consecuencias del, 491
daño/pérdida, 490
desafío, 490
distrés, 489
eustrés, 489
formas de resolver o controlar el, 493
laboral, causas de, 155, 489
técnicas para controlar el, 494
Estructuras
abiertas, 3551
de aprendizaje paralelas, 511
de líneas de negocio, 343
de proyecto, 346
en red, 348

éticas, 180
mecanicistas y orgánicas, 329
móviles, 354
virtuales, 353
Etapas en la formación de la cultura, según Schein, 374
Ética, 171
código de, 178
Evaluación
de desempeño y motivación, 118
del desempeño social, 188

## F

Factores
contextuales, 450
operativos, 450
psicológicos que condicionan la acción comunicativa, 247
Facultar, 278
Filtros en la comunicación, 247
Formación de la cultura, 374
fases de la, 376
según Fombrun, 375
según Levy y Wilensky, 375
Formas de prevención, 46
Fuerza, 269

## G

Generación de conocimiento, 404, 413
Gestión
de las competencias y motivación, 118
del entorno en la teoría de las contingencias, 61
por valores, 384
Gobernabilidad, 274
de las organizaciones, 266
y equilibrio de poderes. 276
Gobierno corporativo, 23
Grado
de complejidad, 60
de previsibilidad, 59
Grupo (s), 204

## H

Herramientas LEAD, 317
Herzberg, 107

## I

Ideología de la organización, 369
Influencia, 270
Innovación, 405, 410, 411
Integración
horizontal, 329
vertical, 329
Intensidad moral en la toma de decisiones éticas, 185
Interacciones, 370
Inventario de prácticas de liderazgo, 317
Investigación y desarrollo (ID), 404

## J

Jerarquía de necesidades, 105

## L

Lawler III, 110
Legitimidad, 266
Lenguaje, 231, 232
Líder, 294
Liderazgo, 294
autocrático, 295, 299
componentes del, 298
democrático, 300
diagnóstico del, 315
eficiente en las organizaciones, 39
estrategias para el cambio y la transformación del, 319
estrategias y bases de poder del, 319
estratégico, 315
funciones del, 297
intervenciones sobre el, 316
liberal, 300
niveles de, 314
participativo, 296
paternalista, 296
permisivo, 296
seguidores, 295
situación de, 295
situacional, 315
Luhmann, crítica de, 232
hablante (emisor), 232, 233, 235
información, 232, 233
oyente (receptor), 232, 235
selección, 232, 233

## M

Manifestaciones y clases de acoso laboral, 44
Mantenimiento cultural, 381
estructura de roles, 382
liderazgo, 382
normas, 382, 391
socialización, 382
Maslow, 105
McClelland, 109
Métodos de capacitación, 90
*Mobbing*, o acoso moral en el trabajo, 41
consecuencias del, 46
fases del, 45
posible resolución de la situación del, 47
Modelo
cognitivo, 137
de cinco fases del proceso de creación de conocimiento, 417
del desarrollo moral cognoscitivo, 172

Modelo de Nonaka y Takeuchi, 414
conocimiento armonizado, 416
conocimiento conceptual, 416
conocimiento explícito, 414
conocimiento operacional, 416
conocimiento sistémico, 416
conocimiento tácito, 414
Modelos de toma de decisiones organizacionales, 458
Carnegie, 461
de racionalidad limitada, 459
del bote de basura, 463
del proceso incremental, 462
político, 464
racional, 458
retrospectivo, 460
Moldear la cultura de la organización, 383
compromiso a través de recompensas y reconocimiento, 383
compromiso mediante acciones simbólicas, 383
compromiso mediante elección, 383
compromiso mediante la irrevocabilidad, 383
compromiso mediante la visibilidad, 383
Motivación
complejidad de la, 102
humana, 100
instrumentos de, 120
modelo contingente de, 109
y contrato psicológico, 117
y participación, 118
Motivación, liderazgo y administración, 114
y cultura organizacional, 114
Motivadores, multiplicidad de los, 113
Motivos del acoso moral, 42

## N

Negociación, 275
Niveles,
cultura organizacional, 365
de comunicación en las organizaciones, 249
presunciones subyacentes básicas, 366, 397
producciones, 365, 397
valores, 365, 397
Normas, cultura organizacional y, 370

## O

Ocupación, 430
Ocupante del rol de poder, 265, 266
Órbita organizacional, 55
Organización, 2
ciclo de vida de la, 327
Organizaciones
bifrontes, 517
innovadoras bifrontes, 413
relación social de las, 51-80
*Outsourcing*,14, 83
estratégico, 339

## P

Paradigma cultural, sistematización, 378
Percepción y comunicación, 234
Perfiles socioculturales, 369
Plan estratégico del equipo, 223
Planes comunicacionales, desarrollo de, 255
Poder, 262, 263
coaliciones de, 281
constelación(es) de, 271
contingencias críticas y, 277
control del, 276
fuentes (recursos) de, 269
relaciones de, 262,
rol formal de, 263, 266
Presunciones básicas, 369
burocratismo, 369
certeza-incertidumbre, 370
creatividad, 369
distancia jerárquica, 370
innovación, 369
ritualismo, 369
Problemas, resolución de, 410
Proceso de la administración estratégica, 533
misión comprometida, 536
visión compartida, 535
Proceso de toma de decisiones, 451
manejo inteligente del, 471
Procesos, 337
Programas éticos, 181
Proveedores, 21
Psicología de la Gestalt, 139

## R

Reclutamiento, 82
Recreación cultural, 382
descongelamiento, 383
desfase y anomia, 383
estabilización, 383
experimentación, 383
valores dominantes, 383
Recursos del poder y su utilización, 268
Rediseño del trabajo, 120
Reenunciación, 236
Reingeniería, 340
Relaciones interorganizacionales, 68
Relaciones organizacionales y entorno, 69
conocimiento del entorno, 69
exploración del entorno, 69
métodos y técnicas de diagnóstico e intervención, 69
Resistencia,
agentes de cambio, 512
al cambio, 513
manejo de la, 512
proceso de, 313
Responsabilidad social, 186
afirmativa, 188
empresaria, 190

## S

Salud mental, 150
definición del concepto de, 150
Schein, 364
Seguidores, 295
preparación de los, 307
Selección de personal, 84
cómo llevar a cabo el proceso de, 87-89
Símbolos,
mitos e historias, 372
ritos, rituales y ceremonias, 371
y lemas, 371
Sistema
organizacional, 52
de información, 252
de representación y comunicación de los sentidos, 247
de representación y comunicación de los metaprogramas, 248
Sistemas orgánicos y mecánicos (Emery y Trist), 66
Socios estratégicos, 22
Subculturas, 372
Supervisión ética, 181
Supuestos
de autoactualización y autorrealización, 116
racionales-económicos, 114
sociales, 115

## T

Técnica
de análisis de roles, 221
de negociación del rol, 222
Tecnología de la información, 13
Tecnología, formas de incorporación,
desincorporada libre, 406
desincorporada onerosa, 406
equipos, 405
materias primas, 405
personal, 405
procesos, 405
productos, 405
Tecnologías
centrales, 408
de gestión, 408
de la información y la comunicación (TIC), 409
Teoría
de la estructura y diseño organizacional, 326
del campo de Lewin, 149
Teoría de la personalidad
desde un enfoque biológico (psicoanalítico), 133
desde un enfoque conductual, 129
desde un enfoque sistémico, 141
Teoría de las contingencias,
defensa del campo de acción en la, 61
enfoque estratégico, 62
superación de la, 62, 65
Teorías del liderazgo, 298
carismático, 299
de los rasgos de personalidad, 298
Teorías del comportamiento, 299
de la rejilla del liderazgo, 300
de las contingencias del liderazgo, 304
del conocimiento social, 305
del intercambio, 303
del liderazgo acorde a situaciones y contingencias, 304
del liderazgo estratégico, 310
del liderazgo transaccional, 303
del liderazgo transformacional, 312
estudios de la Universidad de Michigan, 300
estudios de la Universidad Ohio State, 300
modelo de contingencia de Vroom y Yetten, 305
situacional del liderazgo, 305
situacional, de Hershey y Blanchard, 305
trayectoria-meta, 302
Teorías sobre motivación, 117
de la equidad, 113
de la expectativa, 110
de la motivación con base en las necesidades, 109
de las metas, 112
de los objetivos estratégicos, 113
del refuerzo, 112
estudios de Hawthorne, 104
teoría de los dos factores, 107
teoría ERG, 107
Tipos culturales, 377
Tipos de innovación, 411
extensiva, 411
fundamental, 411
incremental, 411
revolucionaria, 412
Toma de decisiones
en crisis, 455
estratégicas, 455-456
éticas, 182
participativa contingente, 466
Toma de decisiones en grupo, 465
efecto de los grupos en la, 465
Toma de decisiones, factores que la impactan,
certidumbre, 447
complejidad, 447
incertidumbre, 448
riesgo, 447

## V

Valores organizacionales, 369
Violencia
laboral, 40
y acoso laboral (*mobbing*), 154
Vroom, 109