



COMPORTAMIENTO, DESARROLLO Y CAMBIO ORGANIZACIONAL

Las personas requieren de las organizaciones para poder alcanzar sus objetivos personales. Las organizaciones requieren de las personas para alcanzar sus objetivos organizacionales.

José Ángel Maldonado

Contenido

| | |
|----------------------------------------------------------------------|----|
| PRESENTACIÓN | 5 |
| LA EMPRESA VIVIENTE | 8 |
| Introducción | 8 |
| "La Empresa Viviente", según Art Kleiner | 9 |
| "Empresas Vivientes", según Arie de Geus | 16 |
| LA ORGANIZACIÓN | 25 |
| La organización como sistema | 26 |
| La Estructura Administrativa..... | 28 |
| Los individuos en la organización | 31 |
| Diseño organizacional..... | 34 |
| SALUD Y ENFERMEDAD DE LAS ORGANIZACIONES | 36 |
| Conceptos | 36 |
| Algunos componentes de la salud organizacional | 40 |
| La organización saludable vrs La organización enferma | 41 |
| Creación de una organización saludable | 46 |
| CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO | 49 |
| Orígenes | 51 |
| Satisfacción en el trabajo | 52 |
| Proyectos de Calidad de Vida en el Trabajo | 57 |
| CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL | 60 |
| Clima organizacional..... | 60 |
| Cultura organizacional | 65 |
| Diferencia entre Clima y Cultura Organizacional | 69 |
| COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL | 71 |
| Comportamiento organizacional (CO)..... | 73 |
| Factores claves del comportamiento organizacional | 74 |
| Disciplinas en que se apoya el Comportamiento Organizacional | 75 |
| Algunos principios absolutos en el CO | 75 |
| Limitaciones del comportamiento organizacional | 76 |
| Modelos de Comportamiento Organizacional | 78 |
| Cuatro modelos de comportamiento | 79 |
| Retos y oportunidades del comportamiento organizacional | 83 |
| El futuro del comportamiento organizacional | 86 |
| EL COMPORTAMIENTO HUMANO Y LAS DIFERENCIAS INDIVIDUALES | 87 |
| La sociedad humana | 87 |
| El comportamiento humano en el campo laboral | 97 |
| Las Diferencias Individuales | 98 |

| | |
|---------------------------------------------------------------------------|------------|
| El comportamiento interactivo | 100 |
| LA MOTIVACIÓN Y EL COMPORTAMIENTO | 104 |
| La motivación y el comportamiento | 105 |
| Cuatro fuentes de la motivación laboral | 106 |
| Las Teorías | 108 |
| Otras teorías contemporáneas sobre la motivación | 119 |
| LA PERSONALIDAD | 121 |
| Factores que se consideran determinantes de la personalidad | 123 |
| Particularidades de la Personalidad importantes para el CO | 125 |
| Ajuste entre las personalidades y los trabajos | 128 |
| Tipos de personalidad | 128 |
| La inteligencia emocional en el trabajo | 138 |
| PERCEPCIÓN Y ATRIBUCIÓN | 145 |
| Qué es la percepción | 146 |
| La percepción social | 150 |
| Aplicaciones específicas en las organizaciones | 152 |
| Atribución social y Cognición Social | 157 |
| TOMA INDIVIDUAL DE DECISIONES | 161 |
| Proceso racional de la toma de decisiones | 161 |
| Mejora de la creatividad en la toma de decisiones | 162 |
| Forma en que, realmente, se toman las decisiones en la organización | 163 |
| Factores que influyen en la conducta ética de la toma de decisiones | 167 |
| COMPORTAMIENTO DE GRUPO Y EQUIPO | 167 |
| Fundamentos del comportamiento de grupo | 168 |
| Etapas del desarrollo de grupo | 171 |
| Valores y actitudes | 179 |
| El comportamiento del grupo de trabajo | 181 |
| Trabajos en equipo | 182 |
| Equipos que realmente funcionan | 183 |
| Conflicto y negociación en los grupos y equipos de trabajo | 187 |
| Administración de conflictos | 194 |
| Estrategias y procesos de negociación | 196 |
| Toma de decisiones grupales | 198 |
| EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL | 199 |
| El capital intelectual | 200 |
| Las organizaciones que aprenden | 206 |
| Niveles de aprendizaje | 208 |
| El aprendizaje organizacional (AO) | 209 |

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Concepciones Teóricas Generales sobre el Aprendizaje Organizacional | 211 |
| El aprendizaje organizacional. Su papel en el Desarrollo Organizacional | 213 |
| El Aprendizaje Organizacional como proceso | 215 |
| Estrategias para mejorar la capacidad de aprendizaje organizacional | 218 |
| Modelos de aprendizaje | 219 |
| Cómo implementar un proceso de Aprendizaje Organizacional | 224 |
| DESARROLLO ORGANIZACIONAL | 227 |
| Aspectos generales | 227 |
| Definiciones de Desarrollo Organizacional | 228 |
| Conceptualización del Desarrollo Organizacional | 230 |
| Fundamentos teóricos | 235 |
| Los Presupuestos Básicos del Desarrollo Organizacional | 238 |
| Importancia y necesidad del Desarrollo Organizacional | 240 |
| Características del Desarrollo Organizacional | 241 |
| Objetivos básicos del Desarrollo Organizacional | 243 |
| Punto de partida del Desarrollo Organizacional | 245 |
| Estrategias del Desarrollo Organizacional | 251 |
| Desarrollo organizacional y crisis | 255 |
| MODELOS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL | 256 |
| Modelos de Desarrollo Organizacional | 257 |
| Modelos de DO relacionados con cambios estructurales | 258 |
| Modelos de DO relacionados con cambios en el comportamiento | 258 |
| Modelos de DO relacionados con alteraciones estructurales y de comportamiento | 260 |
| • Red o malla gerencial (managerial grid) | 260 |
| • Modelo de Desarrollo Organizacional de Lawrence y Lorsch | 264 |
| • Modelo o Teoría Tridimensional de la eficacia gerencial | 266 |
| EL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL | 269 |
| El Diagnóstico | 269 |
| El Diagnóstico Organizacional | 271 |
| El Diagnostico Organizacional como etapa del proceso de DO | 275 |
| El Diagnóstico Organizacional de Lawrence y Lorsch a través de la Teoría de la contingencia | 277 |
| Tipos de Diagnóstico Organizacional | 284 |
| Funcionamiento del Diagnóstico Organizacional | 287 |
| Condiciones para llevar a cabo el Diagnóstico Organizacional | 288 |
| Niveles de Diagnóstico Organizacional | 289 |
| Procedimiento general de Diagnóstico Organizacional | 289 |
| Herramientas del Diagnóstico Organizacional | 291 |

| | |
|-------------------------------------------------------------|------------|
| EL CAMBIO ORGANIZACIONAL | 294 |
| Concepto de cambio | 294 |
| Los factores necesarios para el cambio | 302 |
| Los agentes de cambio | 305 |
| El Talento Humano en la Gestión del Cambio | 329 |
| Factores que pueden hacer fracasar el cambio | 331 |
| La Resistencia al Cambio | 332 |
| Vencer la resistencia | 336 |
| EL PROCESO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL | 337 |
| El ciclo de cambio y el crecimiento | 337 |
| El proceso de cambio desde el punto de vista personal | 338 |
| La singularidad de cada proceso de cambio | 341 |
| Una estructura para facilitar procesos de cambio | 342 |
| Pasos para la aplicación de la estrategia de cambio | 349 |
| Proceso de 8 pasos hacia al cambio | 353 |
| La transición..... | 358 |
| El cambio de la cultura organizacional | 362 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 366 |

PRESENTACIÓN

Una organización es un sistema diseñado para alcanzar ciertas metas y objetivos. Estos sistemas pueden, a su vez, estar conformados por otros subsistemas relacionados que cumplen funciones específicas.

Una organización, es un grupo social compuesto por personas, tareas y administración que forman una estructura sistemática de relaciones de interacción, tendientes a producir bienes o servicios o normativas para satisfacer las necesidades de una comunidad dentro de un entorno, y así poder lograr el propósito distintivo que es su misión. Es un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas; la cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización.

Una organización sólo existe **cuando hay personas** capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común. Es un conjunto de cargos con reglas y normas de comportamiento que han de respetar todos sus miembros, y así generar el medio que permite la acción de una empresa.

Tanto las personas como las organizaciones se necesitan y **buscan alcanzar sus objetivos** con un mínimo de costo, de tiempo, de esfuerzo y de conflicto. Sin embargo los objetivos organizacionales y los personales frecuentemente entran en conflicto.

Para disminuir los efectos negativos de esta interacción, se requiere del estudio y aplicación de la metodología que nos ofrece el Comportamiento y el Desarrollo Organizacional, así como la Administración de los Recursos Humanos (Talento Humano), ya que sin este esfuerzo cooperativo no podrán ser alcanzados los objetivos, con sólo el esfuerzo individual.

El Comportamiento organizacional es una herramienta que ayuda a que los empresarios observen el comportamiento de los individuos en la organización y facilita la comprensión de la complejidad de las relaciones interpersonales en las que interactúan las personas. Se encarga del estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la forma en la que las personas actúan dentro de las organizaciones.

Existe un conjunto de fuerzas que afectan a las empresas, las mismas que pueden clasificarse en cuatro áreas: personas, estructura, tecnología y entorno en que opera un negocio.

- **Personas:** En una empresa las personas forman parte del sistema social interno, el cual está formado por individuos y por grupos tanto grandes como pequeños. Hay grupos informales o extraoficiales, así como también formales y oficiales.

Los grupos humanos son dinámicos pues se forman, cambian y se desintegran; las personas son seres vivos, pensantes y con sentimientos, que trabajan en una empresa u organización para lograr sus objetivos.

Debe recordarse que las empresas y las organizaciones existen para servir a las personas, en vez de que las personas existan para servir a las organizaciones.

Actualmente la fuerza laboral es muy diversa, lo que significa que los trabajadores tienen una amplia gama de antecedentes educativos talentos y objetivos. Por ello los empresarios deben estar preparados para situaciones en que algunas personas desean imponer su propia voluntad y forma de trabajo, olvidando su compromiso con la empresa u objetivos de la misma.

- **Estructura:** Define la relación formal de las funciones de las personas con las organizaciones y empresa. Se requieren diferentes puestos de trabajo para realizar todas las actividades de la empresa.

En una empresa todas las personas tienen que estar relacionadas de manera estructurada para que su trabajo se coordine efectivamente; de no existir una estructura estas relaciones puede ocasionar problemas serios de cooperación, negociación y toma de decisiones.

- **Tecnología:** La tecnología aporta los recursos con que trabajan las personas e influye en las tareas que ellas realizan, con su ayuda se construyen edificios, se diseñan maquinas, se crean procesos de trabajo, etc.

La tecnología también afecta de manera significativa las relaciones laborales, siendo así que los trabajadores en una fábrica de ladrillos no se relacionan de la misma manera que los de un restaurante.

El gran beneficio de la tecnología es permitir que las personas trabajen más y de mejor manera, si bien las restringe en diversas formas, tienen tanto costos como beneficios.

- **Entorno:** Todas las empresas funcionan en el contexto de un ambiente interno y otro externo. Ninguna empresa existe aislada, es parte de un sistema más grande que abarca muchos otros elementos, como el gobierno, las familias y otras empresas.

Ninguna empresa puede escapar a la influencia de su ambiente externo. Este afecta las actitudes de las personas y las condiciones de trabajo, además de generar competencia por los recursos y el poder. Es algo que debe considerarse en el estudio del comportamiento humano en las organizaciones.

Se concibe el **Desarrollo Organizacional** como el esfuerzo libre e incesante de la gerencia y todos los miembros de la organización en hacer creíble, sostenible y funcional a la Organización en el tiempo, poniéndole énfasis en el talento humano, dinamizando los procesos, creando un estilo y señalando un norte desde la institucionalidad.

El concepto de Desarrollo Organizacional proviene de la teoría del comportamiento hacia el enfoque sistemático y tuvo su origen en 1962 a partir de ideas sobre el Hombre, Organización y Ambiente, y aplica las ciencias del comportamiento a la administración.

Tiene su fundamento en el Enfoque Organicista de la organización (que trasciende a los individuos), en el que se sostiene que los integrantes de la organización desarrollan una nueva conciencia social que, conjuntamente con sus experiencias definen su rol en la organización.

El Desarrollo Organizacional es un proceso sistemático y planificado en el que se utilizan los principios de las ciencias del comportamiento para incrementar la efectividad individual y la de la organización. Se hace foco en que la organización funcione mejor a través de un cambio total del sistema.

La atención puede centrarse en mejorar las relaciones humanas, en factores económicos, en las relaciones entre grupos, en el liderazgo, etc. En suma, se centra más en las personas que en los objetivos y estructuras de la organización: prioriza el lado humano.

El Desarrollo organizacional se puede ver, también, como una herramienta que, por medio del análisis interno de la organización y del entorno que le rodea, le permita obtener información que la guíe en adoptar un camino o estrategia hacia el cambio, hacia una evolución, conforme a las exigencias o demandas del medio en el que se encuentre, logrando la eficiencia de todos los elementos que la constituyen para obtener el éxito de la organización. Esto se requiere para que la organización se encuentre en capacidad o tenga los elementos necesarios para entrar a competir en el mundo actual, convirtiéndose, por tanto, el Desarrollo Organizacional en una necesidad.

José Ángel Maldonado

LA EMPRESA VIVIENTE

Introducción

Todos los seres vivos tienen un mecanismo programado para cumplir con sus objetivos mientras viven. Cada organismo viviente tiene una función en el gran ciclo de vida, algunas son partes de otros sistemas vivientes de los cuales les dan vida, por ejemplo las células. Pero ¿qué nos hace diferentes a otros seres vivos? Sin duda, es nuestra visión del mundo y de poder influir en nuestro futuro. Las empresas son seres vivientes, razonables y libres, ya que es una organización formada por seres humanos pensantes.

Al igual que cada parte del cuerpo actúa en conjunto para lograr el objetivo común del sistema humano que es la vida y cada parte del cuerpo trabaja para realizarlo, la visión de una empresa debe lograr bajarse a cada funcionario, debe ser comprendida e internalizada para lograr el objetivo.

Al igual que la sociedad puede ser considerada como un sistema vivo, así también cada uno de los elementos que la conforman. En este sentido, la empresa como organización y parte de un sistema mayor también puede ser catalogada como un organismo vivo y en permanente proceso de adaptación.

Esencialmente, la organización nació de la necesidad humana de cooperar. Los hombres se han visto obligados a cooperar para obtener sus fines personales, por razón de sus limitaciones físicas, biológicas, psicológicas y sociales. En la mayor parte de los casos, esta cooperación puede ser más productiva o menos costosa si se dispone de una estructura de organización.

Se dice que con buen personal cualquier organización funciona. Se ha dicho, incluso, que es conveniente mantener cierto grado de imprecisión en la organización, pues de esta manera la gente se ve obligada a colaborar para poder realizar sus tareas. Con todo, es obvio que aun personas capaces que deseen cooperar entre sí, trabajarán mucho más efectivamente si todos conocen el papel que deben cumplir y la forma en que sus funciones se relacionan unas con otras.

"La Empresa Viviente", según Art Kleiner¹

Una analogía entre el funcionamiento del cuerpo humano y las estructuras organizativas formales e informales de las compañías, es utilizada en el artículo para explicar el papel de los diferentes sistemas corporativos y entender sus necesidades particulares, como punto de partida para proceder a una transformación efectiva. Las jerarquías, los clanes o grupos centrales, las redes y los mercados internos, son los sistemas circulatorios de las empresas que alimentan su salud y vitalidad, tal como ocurre en el organismo humano con los sistemas muscular, cardiovascular, endocrino y neuronal. Kleiner afirma que el "clan", por ejemplo, es el sistema circulatorio que opera por debajo de la superficie en toda organización y es el medio por el cual se mantiene la cultura de la compañía, con un "grupo" de personas más importantes en el centro.

Similares a los del cuerpo humano, en toda empresa hay cuatro sistemas circulatorios básicos. Entender sus principios y su funcionamiento es crucial para llevar a cabo un cambio organizacional exitoso.

En los últimos 30 años, los pensadores del management han aceptado la idea de que las organizaciones no son máquinas. Impredecibles, desobedientes, se organizan por sí mismas y están tan alertas como cualquier ser humano. Gareth Morgan, Arie de Geus, Peter Senge, Meg Wheatley y otros han escrito con gran elocuencia sobre este tema. Aun quienes no aceptan la idea de que las organizaciones tengan vida, en sentido literal, se inclinan a creerlo cuando autores como Jon R. Katzenbach y Zia Khan - en su libro "Liderando Fuera de las Líneas: cómo movilizar la organización informal, dar energía a su equipo, y obtener mejores resultados" (Jossey-Bass, 2010) - sugieren que los líderes de perfil duro, como los ingenieros, deben desarrollar habilidades para manejar los aspectos informales y personales de una compañía. En otras palabras, aunque las organizaciones no estén literalmente vivas, cuando se trata de dirigirlas y cambiarlas puede que sí lo estén.

A la luz de estos conceptos, el primer desafío que enfrenta un líder es muy parecido al de un padre de familia: comprender tan bien a esa criatura viva que tiene a su cuidado, de modo tal que cada decisión que tome impulse su crecimiento. Y aunque hay mucha evidencia teórica sobre los sistemas vivos (incluyendo los trabajos del filósofo chileno Humberto Maturana), ese tipo de estudios no refleja las realidades que enfrenta diariamente un equipo de proyecto o de lanzamiento de producto.

¹ Art Kleiner. Editor jefe de la revista Strategy + Business, autor de "La Edad de los herejes" (Jossey-Bass, 2008). Publica en S+B un análisis donde retoma la idea de la organización como organismo vivo y se apoya en un libro de Sherwin B. Nuland para graficar las similitudes. Aquí, un resumen de su artículo.

Puede ser de gran ayuda el parecido que existe, a grandes rasgos, entre los sistemas circulatorios biológicos y la forma en que “circula” la información en las organizaciones. Por ejemplo, algunos de los trabajos más interesantes sobre el cuerpo humano tienen que ver con la interrelación del torrente sanguíneo, las redes neuronales y los procesos químicos que regulan la vida.

Sherwin B. Nuland, cirujano de la Universidad de Yale y escritor, explica las “misteriosas” reacciones de la fisiología humana en su obra maestra “La sabiduría del cuerpo” (Knopf, 1997). Allí describe el sistema cardiovascular, la red neuronal, el sistema endocrino y otros sistemas biológicos como canales vitales de comunicación que, al intercambiar señales químicas y eléctricas, posibilitan la salud y la vitalidad del todo.

¿Podría suceder algo similar en una empresa? Por cierto, tanto en la literatura de management (administración, gerencia, gestión empresarial) como en la práctica corporativa diaria hay cuatro sistemas que presentan una consistencia importante. Son los canales a través de los que se comunican las organizaciones, y cada uno de ellos tiende a transmitir tipos de comunicación diferentes.

La jerarquía es un sistema circulatorio para enviar mensajes de autoridad; específicamente, todo lo que se puede expresar como un número. Es el medio a través del cual la organización busca crecer. Fluye desde y hacia la cima: el presidente ejecutivo y los accionistas o propietarios. Podría tener una analogía con la coordinación muscular.

La red transmite conocimiento, ya sea en forma de rumores, orientación, información sobre oportunidades y todo aquello de lo que la gente habla. Es el medio por el cual la organización desarrolla sus capacidades. Fluye desde y hacia la amplia base de personas (dentro y fuera) de la compañía. Podría tener una analogía con las redes neuronales.

"Impredecibles, las empresas se organizan por sí mismas y están tan alertas como cualquier ser humano"

El mercado es el intercambio de bienes, servicios y dinero, dentro de la organización y de su cadena de valor. Es el medio que le permite a la empresa administrar su flujo de trabajo. Transmite todo lo que puede venderse, comprarse o comercializarse y, en definitiva, fluye hacia el cliente. Podría ser análogo al sistema cardiovascular.

El clan es el sistema circulatorio, como el de una familia o una comunidad, que opera debajo de la superficie de toda organización (a menudo subcientemente). Es el medio por el cual se mantiene la cultura de la compañía, con un “grupo” de las personas más importantes en el centro. A través del clan, la organización establece su visión de legitimidad. Podría ser análogo al sistema endocrino.

Si alguna vez usted trató de cambiar una compañía, o parte de ella, sin duda se habrá encontrado con esos sistemas. Pero es probable que no los haya considerado como sistemas distintos, cada uno exigiendo su específica forma de intervención para efectuar el cambio. Y en esas diferencias radica la clave.

La jerarquía busca el crecimiento

La mayoría de los ejecutivos supone que la jerarquía es una estructura: las líneas y los cuadros del organigrama corporativo. Pero, en realidad, es el canal de comunicaciones que le permite a una empresa crecer a escala global y, aun así, permanecer organizada. El eminente historiador de los negocios Alfred D. Chandler Jr. argumentó que las empresas ferroviarias del siglo XIX fueron las primeras organizaciones gerenciales modernas, y que su característica más importante fue una nueva forma de comunicación hacia arriba y hacia abajo en las jerarquías. Para administrar las piezas vastamente dispersas de una línea ferroviaria, los propietarios debían asegurarse de que los supervisores y sistemas contaran con métodos coordinados para fijar horarios, cobrar tarifas y hacer un seguimiento de la rentabilidad. De lo contrario, todo el sistema podía, literalmente, chocar.

Desde entonces, las empresas han crecido en tamaño y complejidad, y los ejecutivos formaron y reformaron las estructuras jerárquicas de acuerdo con las nuevas realidades; es decir, creando los sistemas de información y los estándares financieros que maximizarían el control y la coordinación con un mínimo de esfuerzo y supervisión. Debido a que se establecieron para comparar datos fácil y rápidamente, las jerarquías tienden a poner énfasis en la información que puede cotejarse y agruparse de manera sencilla: cálculos, presupuestos, cifras operativas. Al mismo tiempo, las estructuras jerárquicas despiertan actitudes primarias respecto de la autoridad: el rey, el jefe y el propietario.

Para manejar las jerarquías con efectividad es necesario conocer los principios de la estructura y el diseño sistémicos. Es decir, ser capaz de poner en práctica los tipos de niveles y categorías que permitan a las personas sentirse cómodas y deseosas de contribuir. En este sentido, el teórico más creíble sobre jerarquías fue Elliott Jaques, quien sostuvo que algunas jerarquías son “esenciales” (propias de la naturaleza de los seres humanos que operan en ellas), pero que la mayoría, en la vida real, no lo son. El diseño jerárquico preferido de Jaques tenía cierta semejanza con la “medida áurea”: la clásica relación usada en el diseño de edificios para guardar las proporciones. Una buena jerarquía ubica a las personas en un nivel de autoridad coherente con sus capacidades cognitivas, y se ocupa de que vayan ascendiendo gradualmente en el sistema a medida que sus capacidades aumentan.

Sin embargo, ciertas cosas no fluyen con facilidad en una jerarquía, aun cuando esté bien diseñada. Por ejemplo, la confianza, el conocimiento, las razones profundas, el cuestionamiento. Esto sucede porque, cuando la empresa crece, lo hace a costa de un exceso de simplificación. El verdadero significado de un

determinado indicador, por ejemplo, puede perderse o desaparecer cuando se lo transmite hacia arriba, nivel por nivel, y se combina con otros. El criterio y la visión para los negocios no se desarrollan con el cumplimiento de formalidades, sino mediante el contacto personal, a medida que los individuos que trabajan juntos aprenden unos de otros. Esto ayuda a explicar por qué la investigación sobre la ejecución de la estrategia, realizada por Gary Neilson en Booz & Company, sugiere que el cambio cultural efectivo no comienza con la reorganización de las líneas de un organigrama, sino con las redes y el flujo de información.

"Las jerarquías tienden a poner énfasis en la información que puede cotejarse y agruparse de manera sencilla, como cálculos y presupuestos"

El valor de la red

En la década de los '70, Mark Granovetter, profesor de la Universidad de Stanford, comenzó a investigar lo que llamó "la fortaleza de los lazos débiles". Desde entonces, el reconocimiento general del valor de las redes ha ido en aumento. Al investigarlas, la antropóloga Karen Stephenson descubrió que las personas clave de una organización desempeñan uno de los siguientes roles:

- Distribuidores: personas que se comunican habitualmente con muchas otras y, en consecuencia, actúan como nodos centrales del flujo de información.
- Guardavallas: personas que proporcionan el único vínculo a una subsección de una organización o un cuerpo de conocimiento, y por lo tanto controlan el acceso a ese territorio.
- Conectores: individuos que son confiables por su visión y sus puntos de vista, por lo cual mantienen conexiones con un grupo significativo y selecto de personas.

La efectividad de una organización puede mejorarse significativamente si se reubica a las personas de manera que alternen esos tres roles. Cuánto más efectivos sean los canales de comunicación, más gente sabrá cómo operar con excelencia, cómo avanzar en la compañía y cómo desarrollar habilidades.

Para que una organización sea más competente, lo aconsejable es empezar por mejorar la red. Y esto no significa limitarse a reunir a las personas apropiadas, sino asegurarse de que puedan expresarse libremente y que cada una entienda qué dice la otra.

Sin embargo, las redes no son suficientes para que el trabajo se haga como es debido. Los contratos, materiales, insumos, la producción, el capital —los componentes del negocio— van más allá del alcance de una red. De allí la importancia de otro sistema circulatorio: el mercado.

El flujo de trabajo regido por el mercado

En la década de los '80, W. Edwards Deming escribió sobre la necesidad de considerar a la organización como un sistema. Al igual que Russell Ackoff, Eric Trist, Eliyahu Goldratt y muchos otros, reconoció que, más allá de cuántos directivos superaban los desafíos de la jerarquía, o de lo bien que las personas podían comunicarse informalmente, las organizaciones no alcanzarían el éxito a menos que mejoraran su productividad: la eficiencia con la que intercambiaban dinero, bienes y servicios en nombre de los clientes.

La actividad de mejora organizacional más efectiva de los últimos 50 años - desde el movimiento de la calidad, hasta la reingeniería (cuando funcionó) y la producción ajustada - tuvo lugar en el campo de los procesos y el flujo de trabajo. En cada paso de la producción ajustada, por ejemplo, las personas reciben capacitación y entrenamiento para identificar, regular y contribuir a mejorar el flujo de bienes y servicios. Cuando el sistema funciona bien, fluye casi sin ser visto. Pero también es habitual que se note su ausencia: en la baja calidad de los bienes y servicios.

Un factor es especialmente significativo, aunque difícil de identificar: en cada etapa del sector de la compañía) provee un bien o un servicio, y alguien más (generalmente con un presupuesto) lo paga. Como en cualquier otro mercado, el comprador tiene su opinión respecto de si el servicio vale el precio a pagar. Esas opiniones pueden ser neutralizadas por políticas de la compañía, como cuando el precio de una compra está predeterminado; pero las empresas que alinean sus transacciones oficiales con las opiniones implícitas tienden a operar con mayor eficiencia.

Muchas iniciativas de diseño de procesos y de gestión de la calidad tuvieron éxito cuando las realidades de la línea de montaje o el sector administrativo reflejaron con mayor precisión el valor implícito de los bienes y servicios, y eliminaron el tiempo que no resultaba esencial, el esfuerzo y los materiales que obstaculizaban el funcionamiento del sistema.

Igual que en un sistema cardiovascular, pueden formarse obstrucciones. La mejora continua es el equivalente organizacional de una rutina de ejercicios físicos. Sin embargo, ni siquiera las empresas más eficientes pueden confiar sólo en la mejora continua: siempre hay una sutil prioridad estratégica que fija la dirección de la empresa. Y ésa es la razón por la que es tan importante entender el concepto de clan.

El clan y su grupo central

Si observamos cómo trabaja una compañía, veremos que las decisiones se toman sobre la base de lo que se cree que quieren los otros: “¿Qué pensará Pedro de lo que propongo?”, “¿Se ajusta el proyecto al plan de María?”.

Como una familia o una comunidad, cada organización tiene una estructura de clan que se arma a partir de las impresiones que una persona tiene de la otra. Mucha gente toma decisiones en función de lo que percibe como necesidades y prioridades de los individuos que conforman el “grupo central” de la compañía. Ese grupo varía de organización en organización. Puede incluir al presidente ejecutivo, a los jefes locales, a determinados directivos, quizá al delegado del sindicato o a una subsidiaria crítica. Cada vez que alguien toma una decisión, aun de modo inconsciente, de acuerdo con lo que “pensarán A y B”, mejora la posición de “A y B” en la cultura de la organización. El resultado es un grupo central en continuo cambio, pero a su vez constantemente reforzado, presente en la mente de todos, similar a quienes se percibe como líderes en una familia o una comunidad. Y, al igual que en una familia o una comunidad, la organización sólo hará lo que se percibe de interés para el grupo central. Poco importa lo que piensa el CEO. Mucho más importante es lo que se percibe que piensa. Y la resistencia al cambio no se produce porque la gente le tema al cambio, sino porque teme las consecuencias de contradecir lo que percibe como prioridad del grupo central.

"Como en una familia o una comunidad, cada organización tiene una estructura de clan que se arma a partir de las impresiones que una persona tiene de la otra"

En una organización, el grupo central puede oscilar, en número, desde un puñado de personas a miles. Sus miembros no son necesariamente individuos con autoridad, aunque a menudo la tienen. Algunas empresas tienen un grupo central estable; otras tienen grupos centrales en constante cambio. Algunos de ellos son buenos para la empresa, otros son disfuncionales. Pero no hay una compañía sin un grupo central, y detrás de cada compañía que tiene problemas hay un grupo central en crisis.

La estructura del clan (o del grupo central) podría ser análoga al sistema endocrino. Si usted quiere cambiar a una persona rápidamente, suminístrele una droga. De la misma manera, si quiere transformar una organización, cambie el grupo central de manera drástica y repentina. Pero tenga cuidado con la sobredosis, porque lo que se propaga por la estructura del grupo central es información con mucha carga emocional: legitimidad, orgullo, vergüenza, incomprensión y lealtad. Haga el cambio con arrogancia, y la moral y el desempeño de la organización se harán añicos.

Armando el rompecabezas

Llevar a cabo una iniciativa de cambio efectiva significa mejorar todos los sistemas circulatorios, a menudo en un orden deliberado. Se podría comenzar con una red, reuniendo a las personas adecuadas. Luego, a partir de las conexiones que construyan, corregir las deficiencias de la estructura del mercado. A continuación, empezar a pensar cuidadosamente en los miembros del grupo central y, sobre todo, en cómo pueden ejercer más influencia en el clan. Quizá entonces usted estará en una posición que le permita repensar la jerarquía organizacional.

Idealmente, todos esos movimientos deberían producirse de manera recurrente y a conciencia, de modo tal que el sistema evolucione continuamente. Al entender el funcionamiento de los sistemas circulatorios, los individuos pueden convertirse en catalizadores del cambio, y lograr un impacto mayor que el esperado por su posición en la jerarquía, la red, el mercado o el clan.

Dado lo anterior, **¿Podemos comparar a la empresa con un organismo viviente que nace, crece y muere?** La empresa viviente dirige no sólo a los ejecutivos de nivel alto y a quienes aspiran a ejercer posiciones de liderazgo, sino también a todos los que tratan de adaptarse a un turbulento ambiente de negocios. Sólo sobrevivirán quienes estén empapados de los hábitos de una empresa viviente.

Las empresas vivientes deben ser: **sensibles** a su entorno, con el fin de aprender y adaptarse, **cohesivas**, con un fuerte sentido de identidad, **tolerantes** con el pensamiento y la experimentación no convencionales, **conservadoras** en su política financiera, a fin de retener los recursos que permitan la flexibilidad.

El alto grado de mortalidad de las empresas en la actualidad parece anormal, si lo comparamos con los seres vivos; mientras las expectativas de vida de los humanos, gracias a los avances de la medicina, la concientización en el cuidado de la salud y demás, sigue aumentando, para las empresas pasa exactamente lo contrario. La fiebre de fusiones y adquisiciones que sigue en aumento, colaboran para que la vida de las empresas sea corta en comparación con lo que ocurría algunos años atrás.

Las crisis de los mercados y las evidencias indican que la mayoría de las empresas fracasan porque sus políticas y prácticas están basadas en el pensamiento y lenguaje de la economía. Si lo miramos desde otro punto de vista, las empresas dejan de existir porque sus directores se enfocan exclusivamente en producir productos o servicios y se olvidan de que la empresa es ni más ni menos que una comunidad de seres humanos que se unen para llevar adelante un negocio, una tarea, con el objetivo principal de la supervivencia.

Suele ocurrir que los directores se comprometen más con los factores económicos que con la gente, el verdadero activo estratégico en una organización.

Mientras las expectativas de vida de los humanos, gracias a los avances de la medicina, la concientización en el cuidado de la salud y demás siguen aumentando, para las empresas pasa exactamente lo contrario. Este alto grado de mortalidad parece anormal, comparado con la de los seres humanos; pareciera que no existe discrepancia entre el límite máximo de vida esperado y el lapso promedio de realización.

¿Por qué tantas corporaciones mueren jóvenes? Muchas evidencias indican que las empresas fracasan porque sus políticas y prácticas están basadas en

exclusivamente en el pensamiento y lenguaje de la economía. Si lo miramos desde otro punto de vista, las empresas dejan de existir porque sus directores se enfocan exclusivamente en producir productos o servicios y se olvidan de que la empresa es, ni más ni menos, una comunidad de seres humanos que se unen para llevar adelante un negocio, una tarea, con el objetivo principal de la supervivencia. Los directores se "comprometen" con los factores económicos (tierra, capital y trabajo) pasando por alto el factor trabajo que significa gente, el verdadero activo estratégico en una organización.

En el mundo de las instituciones, las corporaciones comerciales, como tales, no son recientes. Han existido desde hace, por lo menos, 500 años. Lo que representa una pequeña parte del curso de la civilización humana, y como producto de la abundancia material, han alcanzado un gran éxito. Han proveído a la población del mundo con los bienes y servicios que han hecho posible la civilización.

Las corporaciones comerciales se encuentran en un escenario de constante evolución; se encuentran sobrevaluadas debido a que desarrollan y explotan únicamente una pequeña fracción de su potencial.

"Empresas Vivientes", según Arie de Geus²

Arie de Geus, el exitoso planificador estratégico de Shell, ha llamado "**empresas vivientes**" a una categoría de empresas que poseen una personalidad propia y ésta les permite un desenvolvimiento más armonioso en el mercado. Mencionaba que cuando él estaba en la Shell, en 1983, decidieron realizar un estudio sobre las empresas que habían sobrevivido y que fuesen más viejas que el grupo (nacido en 1907). En esa investigación, descubrieron unas 30 empresas, de las cuales 27 estaban bien documentadas y algunas de las cuales se remontaban a los siglos XIII a XVII, como Stora creada en Suecia, Sumitomo y Mitsui en Japón. Más de una decena había nacido en el siglo XIX y se mantuvieron hasta hoy, con gran proyección. La pregunta fue: ¿cómo puede suceder eso?

Los documentos de la historia de esas empresas se constituían principalmente por libros de felicitaciones propias y artículos escritos por personal de la compañía acerca de las virtudes del ejecutivo en jefe. Este tipo de información no es siempre

² Arie de Geus trabajó para la Royal Dutch/Shell durante 38 años, donde estuvo directamente involucrado en la implementación de la afamada técnica de planificación por escenarios. Ampliamente reconocido por haber creado el concepto de "la organización que aprende", es profesor visitante de la London Business School y miembro del directorio del MIT Center for Organizational Learning (Inter Class). Autor del libro "La Empresa Viviente". (1997), editado por la Harvard Business School Press, fue premiado como el mejor libro de gestión del año por el Financial Times.

confiable. Sin embargo, creemos que esas historias nos proporcionan datos valiosos para el estudio a realizar.

Sumitomo, de Japón, tiene sus orígenes en una tienda de cobre fundada por Riemon Soga en 1590, cuñado de Masatomo Sumitomo, que regentó una fundición de cobre y un negocio metalúrgico al mismo tiempo; pronto desarrolló una nueva técnica de fundición llamada Nanban-buki, que extrae plata del cobre en bruto. Esta técnica le dio a Sumitomo la capacidad de ponerse a la cabeza en la refinería de la minería de cobre y de dicha industria hasta fines de los 1800s, cuando la compañía comenzó a entrar en otras industrias como la banca, almacenamiento, la producción de cables eléctricos y muchas más.

La empresa sueca Stora³, actualmente productora de papel, pulpa y productos químicos, y recientemente fusionada con la finlandesa Enso han dado origen a la primera papelería mundial, tuvo sus inicios como una explotadora de mina de cobre en Suecia, hace más de 700 años.

Ejemplos como los anteriores nos hacen pensar que el tiempo natural de vida de las corporaciones podría ser de dos o tres siglos (o más). Los resultados estadísticos son decepcionantes, la brecha entre la edad de Sumitomo y la vida fugaz de las corporaciones promedio, representa un desperdicio de su potencial. Los individuos, las comunidades y las economías son afectadas hasta devastadas por la muerte prematura de las corporaciones.

De las 500 empresas de la lista de la revista Fortune de 1970, trece años después 1/3 había desaparecido, en virtud de adquisiciones, fusiones, pura y simple liquidación, o desmembración en pequeñas empresas. Encontramos esta estadística terrible: en promedio, la expectativa de vida en el mundo empresarial es inferior a una veintena de años. Un trabajo más reciente de un alumno que hizo la actualización del estudio de la Shell, muestra que la vida media no sobrepasa los 12 años y medio. Lo que significa que las empresas mueren durante la adolescencia, en la flor de la edad. Lo que representa la liquidación de un enorme potencial, que tiene un precio que debe pagar la sociedad". ¿Cómo sabemos que muchas de estas muertes fueron prematuras?

La primera cosa aprendida, del estudio de la Shell, es que el promedio de vida de las corporaciones es más corto que su potencial de vida. En un estudio de la lista de Fortune 500, se obtuvieron datos que confirmaban los registros en América del Norte, Europa y Japón. En la mayoría de esos lugares, la ley requiere de la fecha de nacimiento y muerte de las empresas al ser registradas, con lo cual obtuvimos un cálculo del promedio de vida de las empresas, que se encuentra entre los 20

³ **Stora Enso Oyj** es una empresa sueco-finlandesa que se dedica a la producción de pulpa de celulosa y papel, formada de la fusión de la compañía minera y forestal sueca Stora y la forestal finesa Enso-Gutzeit Oy. Tiene su sede en Helsinki, Finlandia, cuenta con aproximadamente 46,000 empleados y el estado finlandés es su principal accionista.

años. Únicamente las grandes empresas dentro de algunas estudiadas, comenzaron a expandirse después de haber superado la etapa de la infancia (etapa en la cual el porcentaje de mortalidad es extremadamente alto) y continuaron para vivir en un promedio entre los 20 y 30 años.

Al parecer las corporaciones son una especie con una expectativa de vida máxima de 100 años, pero con un promedio de vida de menos de 50 años. Si estas especies fueran Homo Sapiens, podríamos afirmar que viven en la época del Neandertal, en la cual no se habían dado cuenta de su potencial de vida. Tenían un promedio de vida de 30 años aproximadamente, pero biológicamente hablando, la especie humana tiene un máximo de esperanza de vida promedio de 100 años o más. Esa brecha de longevidad, es muy similar a la que encontramos entre las empresas de corta y larga vida.

La segunda observación, es que las empresas vivientes son muy buenas en cuanto a la dirección del cambio. La empresa sueca Stora es nuestro ejemplo más representativo, ya que sobrevivió a la Edad Media, la Reforma, las guerras de los 1600, la Revolución Industrial y las dos Guerras Mundiales del Siglo XX. Casi toda su vida ha dependido de corredores (mensajeros), jinetes y barcos anteriormente, en lugar de teléfonos, aeroplanos y redes electrónicas para mandar mensajes. El portafolios de negocio de Stora ha sido muy cambiante, del cobre a la explotación forestal, de fundición de acero a energía hidroeléctrica y eventualmente se encuentra produciendo papel, pulpa y productos químicos. Su producción y tecnología ha cambiado a través del tiempo, de vapor a combustión interna, a electricidad, y a microchips. Y Stora continúa adaptándose al mundo del cambio continuo.

Otro punto importante que se descubrió, a partir de este estudio, fue que las "empresas vivientes" se caracterizan por su flexibilidad y adaptación a las diferentes variaciones del mercado, pero lo más importante fue llegar a captar los cuatro factores que pueden explicar su permanencia, más allá de la debacle de sus competidores.

1. **Financiamiento conservador.** Las compañías no arriesgan su capital gratuitamente, comprenden el significado del dinero de manera antigua, conocen la utilidad de tener reservas de efectivo en un fondo común, lo que permitirá aprovechar oportunidades cuando sus competidores no pueden. No tienen que convencer a terceros para el financiamiento de sus proyectos, el fondo común les permite controlar su crecimiento y evolución.
2. **Sensibilidad del mundo que los rodea.** Una vez formadas sus fortunas en el conocimiento de las innovaciones tecnológicas y el acceso a recursos naturales con los que se cuentan; las empresas vivientes están expuestas a adaptarse a cambios del medio ambiente como por ejemplo guerras, depresiones, cambios tecnológicos, inestabilidad política; deben buscar siempre mantener sus antenas fuera, para estar actualizados de todo lo que pasa en el medio ambiente. Deben ser listas para adaptarse y aprender.

3. **Conciencia de su identidad.** No importa qué tan diferentes son las empresas, sus empleados deben sentirse parte de un todo. Lord Cole, presidente de Unilever en 1960, vio a la compañía como una flota de barcos, cada barco es independiente pero pertenece a una organización y la identificación de sus logros es a veces rechazada sutilmente. Pero en los casos estudiados se muestra repetidamente que el sentimiento de comunidad es esencial para una larga sobrevivencia. Los directores en las empresas que estudiamos, fueron escogidos desde dentro, y todos consideraron ser servidores de una empresa de larga duración. Su prioridad es mantener a la institución tan sana como la recibieron.
4. **Tolerancia a las nuevas ideas.** Las empresas de larga vida en nuestro estudio toleran actitudes al margen: experimentos y excentricidades que se ajustan a su entendimiento. Reconocen que las innovaciones en los negocios tienen que estar completamente sin relación con los negocios existentes, y que el acto de inicio de un negocio (nuevo) no necesita forzosamente un control central. W. R. Grace desde el principio enfrentó un experimento autónomo; la compañía fue fundada en 1854 por un importante inglés en Perú comercializando guano antes de cambiarse a azúcar y estaño. Posteriormente, estableció la compañía Pan American Airways. Hoy en día es una industria química líder en diálisis de riñón en los Estados Unidos de América.

Estos 4 puntos, de las características esenciales de las empresas que han funcionado exitosamente por cientos de años, nos proporcionan esta personalidad básica. ¿Qué prioridades hacen a los directores de las empresas vivientes estar empeñados en hacer algo por sí mismos y por sus empleados?

Por definición una empresa que sobrevive por más de un siglo existe en un mundo que no puede esperar controlar. Las empresas multinacionales funcionan de manera similar en ese sentido; el mundo de estas es muy grande y ajustable a diferentes culturas. Ese mundo es, en sí mismo, menos estable y más difícil de influir que en un reducido hábitat nacional. Las multinacionales, como empresas resistentes, deben estar dispuestas a cambiar en pro de tener éxito.

Entonces, ¿qué tienen de especial las compañías longevas? Lo que se ha llamado empresas vivientes tienen personalidad propia que permite su desenvolvimiento armonioso, saben quiénes son, su posición en el mercado, valoran las nuevas ideas de las personas, y administran su dinero de manera que les permita gobernar su futuro. Esos rasgos de personalidad manifiestan un comportamiento diseñado para renovar a la empresa por muchas generaciones. Por lo anterior, podemos decir que las empresas, las empresas vivientes, producen bienes y servicios para ganar y mantenerse en la misma forma que nosotros lo hacemos al tener un trabajo para poder vivir nuestras vidas.

El director de una empresa viviente, comprende que mantener la empresa viva significa mantenerla bien para los cambios o sucesores que vengan, mantenerla en la misma condición saludable como cuando la recibieron. Para esto, el director

debe permitir el crecimiento de la gente como parte de una comunidad que se mantiene viva por valores claros. El director por lo tanto debe fomentar en su personal un compromiso antes de una posesión, respeto por la innovación antes de la devoción a las políticas, la voluntad de aprender antes que procedimientos ordenados, y la perpetuación de la comunidad antes que todo lo demás.

Valorar a las personas, no a los activos

Esta inversión tradicional de prioridades de los directores está sustentada por un sorprendente descubrimiento en nuestro estudio: cada una de las 27 empresas de larga duración cambiaron sus portafolios de negocios completamente por lo menos una vez. Du Pont, que tiene aproximadamente 200 años de vida, empezó como una compañía productora de pólvora, en 1920 era el principal accionista de General Motors, y ahora es especialista en productos químicos. Mitsui⁴, que tiene alrededor de 300 años, comenzó como una tienda de pañales, se convirtió en un banco, en una empresa de extracción de minerales y por último es un negocio altamente diversificado, con presencia en más de 65 países, operando en distintos rubros que van desde el sector automotriz, pasando por la energía, industria química, las finanzas y hasta los alimentos (desde las materias primas hasta eslabones más industrializados).

Esto indica que algunas empresas están dispuestas a barrer sus fondos para sobrevivir; para ellas sus activos (y ganancias) son como el oxígeno, necesarios para vivir, pero no es el propósito de su vida. Estas compañías sabían que los activos son solamente el medio para ganarse la vida. Una empresa camina de acuerdo diferentes modelos de adaptación de las personas para salvar plantas y equipos que consideran la esencia de su principio. Si una sola compañía estuviera en el negocio de renta de autos hoy, por ejemplo, se vería así misma como si existiera para rentar autos. La flotilla de la empresa sería considerada como su activo más importante, y su propósito sería obtener ganancias para sus accionistas, si esta empresa se viera en problemas lo primero de lo que se desharía sería de su personal.

Soltar la dirección y el control

Si las empresas de larga vida saludables sobreviven a través de generaciones requieren de buena voluntad para cambiar el portafolio de negocios, los directores deben hacer caso de las opiniones y prácticas y de las experiencias de otras personas. La organización debe permitir a las personas el espacio para desarrollar ideas. Debe tener libertad por parte del control, la dirección y del castigo por fracasar.

⁴ Fundada por **Takatoshi Mitsui** (1622-1694) banquero japonés, principal responsable de la transformación de la empresa familiar en una empresa de renombre en Japón, lo que daría lugar a Mitsui conglomerado.

En otras palabras los directores deben de tener tolerancia en la práctica de tomar riesgos con personas y buscar en nuevos lugares ideas frescas. Tal vez la mejor manera de ilustrar esto es a través de una metáfora de las rosas.

Organizar para aprender

Hay momentos en los que el *know-how* (saber cómo) de la empresa, las líneas de negocio, y las relaciones de trabajo están en armonía con el mundo que los rodea. Las situaciones del negocio son familiares, la empresa está bien organizada y los empleados están enterados y preparados. Durante este tiempo los directores no necesitan desarrollar ni implementar nuevas ideas, su trabajo es asignar recursos para promover el crecimiento y desarrollo, canalizando capital y gente a las partes de las organizaciones mejor posicionadas para beneficiarse del actual estado de oportunidades. Estas partes de la organización se convierten entonces en grandes, con mejor estabilidad y mayor poder.

Pero cuando la compañía está bien organizada por sí misma, las circunstancias del medio ambiente pueden variar. Nuevas tecnologías se presentan en escena, cambios en el mercado, gustos de los consumidores, etc. y la empresa debe entrar en una nueva fase de vida. Para mantenerse en sintonía con el medio ambiente, tiene que estar dispuesto para alterar su organización (cómo y dónde produce). Y una vez que se ha adaptado al nuevo ambiente, no falta mucho tiempo para que la organización que se solía ser tenga que evolucionar. Esta es la esencia de aprender.

¿Cómo una organización, tan distinta a un individuo, aprende? Los pájaros nos pueden ayudar a contestar esta pregunta. Consideremos el trabajo de **Allan Wilson**, fallecido profesor de bioquímica y biología molecular en la Universidad de California en Berkeley.

De acuerdo con la hipótesis de Wilson, gran número de especies puede perfeccionar su habilidad de explotar las oportunidades de su medio ambiente. Tres condiciones son necesarias:

1. Los miembros de las especies deben **tener y usar la habilidad para moverse**, y **deben unirse en grupos** antes de ir solos en territorios desolados,
2. **Algunos individuos deberán tener el potencial para inventar nuevas conductas (destrezas)**, y
3. Las especies deben tener un proceso de estabilización para **transmitir una destreza individual a una comunidad entera**, no genéticamente sino a través de comunicación directa.

La presencia de estas tres condiciones de acuerdo con Wilson, podría acelerar el aprendizaje en las especies como un todo incrementando su habilidad para adaptarse rápidamente a cambios fundamentales en el medio ambiente.

Para probar esta hipótesis, Wilson realizó un informe documentado de la conducta del Titmice (Titmouse en inglés)⁵ y el Petirrojo en Gran Bretaña. Al final del siglo XIX los lecheros dejaban abiertos los botes de leche fuera de las casas. Una crema se formaba en la superficie de la leche. Dos pájaros, el Titmice y el Petirrojo, comenzaron a comer dicha crema. En 1930, los británicos pusieron sellos de aluminio en las botellas de leche, y ¿Qué fue lo que pasó? Para los años 50's la población de un millón de Titmice aprendieron a perforar los sellos. Los Petirrojos nunca adquirieron esa conducta, ¿Por qué el Titmice ganó ventaja en la competencia entre especies?

Recuerde que Wilson identificó las condiciones necesarias para el aprendizaje en una población: numerosos individuos móviles, algunos de los cuales son innovadores, y un sistema social que difunda la innovación. Los Petirrojos carecieron de un sistema social. Por supuesto, los Petirrojos cantan, tienen color y son móviles, ellos pueden comunicarse. Pero ellos son fundamentalmente, pájaros territoriales. Cada uno tiene su pequeño y propio territorio, hay mucha comunicación entre ellos, pero usualmente lo que se dicen es: "fuera de aquí". Los Titmice viven en parejas en mayo y junio, y para julio vuelan en parvadas de 8, 10 y 12. Ellos vuelan de un jardín a otro, juegan y comen.

Los pájaros que se agrupan aprenden más rápido Igual las organizaciones que alientan la conducta de agrupamiento. Cualquier organización con cientos de empleados avanzará para tener por lo menos una pareja de parejas lo suficientemente curiosas para hurgar en nuevos lugares como el Titmice, buscando y encontrando la crema. Pero tener puñados de algunos innovadores no es suficiente para asegurar el aprendizaje institucional. La organización debe alentar a esas personas para interactuar con otros. Trabajos sobre zorrillos ejemplifican este fenómeno.

El desarrollo de programas directivos es una excelente oportunidad para agruparse. Shell, por ejemplo, gastó cerca de 2,400.00 dólares por empleado cada año en entrenamiento que ayudara a los empleados a avanzar en sus campos, moverse en nuevos esfuerzos y desarrollar nuevas habilidades. Aún más, la mayoría del entrenamiento fue para la colaboración. Es muy importante para los equipos dispersar a las personas para recibir entrenamiento intensivo en intervalos irregulares. Tal experiencia ayuda a divulgar el conocimiento a través de la organización y unir a personas de diferentes culturas, profesiones y disciplinas académicas. El entrenamiento es intensivo, el curso contempla casi siempre relaciones subsecuentes.

Formar a la comunidad humana

Los directores deben decidir cómo posicionar el elemento humano en sus empresas, elegir en producir riqueza para un círculo interno de directores e

⁵ Cualquiera de las numerosas pequeñas aves paseriformes de la familia Paridae, que comen insectos; que se encuentran en las superficies forestales en todo el mundo.

inversionistas, o desarrollar una organización que sea una comunidad. La elección que hagan juega un papel determinante para que la empresa sobreviva a sus fundadores.

Los directores que quieren construir una organización que sobreviva muchas generaciones ponen más atención al desarrollo de los empleados sobre todas las demás consideraciones. Ellos dan prioridad a preguntas como: ¿De qué manera podemos organizarnos para continuar de generación en generación?

En las organizaciones en las que los beneficios se acumulan sólo en algunas personas, todos los demás son ajenos, no son miembros reales. De acuerdo a lo que subraya su contrato con la empresa, estos extraños negocian su tiempo y experiencia por dinero. Como evidencia ampliamente la ciencia de la conducta organizacional, este tipo de contrato no inspira a las personas para dar todo o para sentirse leales a las empresas o a sus directores.

Los reclutados entienden que deben trabajar con la idea de que saldrán eventualmente de la empresa. Las sucesiones en estas empresas son difíciles y costosas. La continuidad de la empresa por más generaciones no está asegurada.

Para mí, una compañía cuyo propósito es producir ganancias para pocas personas es como un charco de agua de lluvia (una colección de gotas de lluvia) que se unen en una cavidad. Las gotas se quedan en el fondo, cuando llueve, más gotas se agregan al charco, se llena y se derrama mojando la tierra alrededor de él, pero las gotas originales quedan en la mitad.

El estancamiento puede conducir a la vulnerabilidad. Los charcos de agua no pueden sobrevivir al calor, cuando el sol sale y la temperatura sube, el charco comienza a evaporarse. Aun las gotas en el centro están en peligro de evaporarse. La empresa que se propone sobrevivir es más como un río. A diferencia del charco, la rivera es permanente dentro de un paisaje. Con la lluvia se crea oleaje, hace sol y se reduce, pero toma largas y severas sequías para que un río desaparezca. Desde el punto de vista de las gotas de lluvia, el río es un poco turbulento, ninguna gota permanece en el centro por mucho tiempo. De un momento a otro el agua en parte del río cambia.

Nuevas gotas de agua superan a las viejas, y todas continúan integrándose. El río dura muchas veces más que las gotas individuales que lo comprenden. El río es una comunidad que se auto perpetúa, sus propias edificaciones garantizan la continuidad y el movimiento del agua dentro de su rivera. Una empresa se gobierna inicialmente por la continuidad y el movimiento de su personal, puede emular la longevidad y la fuerza del río.

La empresa viviente es una empresa río. En cada organización los directores consideran la optimización del capital no más que un cumplimiento necesario para la optimización del personal. Para construir una empresa que sea rentable y viva por mucho tiempo, los directores deben preocuparse por crear una comunidad.

Los procesos son un ámbito para definir membresías, establecer valores comunes, reclutar gente, desarrollar a los empleados, valorar el potencial individual, alentar para realizar un contrato humano y establecer políticas para salidas amables de la empresa.

Sobre todo, en la empresa viviente, los miembros saben "quienes, somos nosotros", y están conscientes que tienen valores comunes. Ellos saben la respuesta a la pregunta definitiva acerca de la identidad de la corporación. ¿Por qué valemos? Como sea, no se puede vivir con los valores de la organización, que no puedan o no deban ser de sus miembros. El sentimiento de pertenencia debe jalar parejo hasta los miembros más diversos de la empresa. En la empresa viviente, la esencia de los contratos enfatiza en la confianza mutua. Los individuos comprenden que, a cambio de su esfuerzo y compromiso, la empresa puede ayudarlos a desarrollar su potencial.

El dinero no es considerado como motivador positivo en la empresa río. Si el dinero es insuficiente, las personas se sentirán insatisfechas, agregar dinero sobre el umbral de suficiencia de pago no motivará a la gente para dar más a la organización. Antes de dar más, la gente necesita saber que la comunidad está interesada en ellos como individuos y ellos mismos necesitan estar interesados en el destino de la empresa. Ambos la entidad y el individuo, necesitan preocuparse más uno acerca del otro.

Parte del cuidado es estar seguro de que la gente entra y sale de la empresa con el entendimiento correcto. Aquellos reclutados son evaluados más con base a su identificación con los valores y principios de la empresa, como también en su capacidad para llenar los requisitos técnicos del trabajo. La gente es contratada en una empresa viviente con el entendimiento que están ahí para desarrollar su potencial. Esto no significa tener un contrato de por vida.

Si las personas no pueden con el peso o no comparten los valores de la comunidad, deben cambiarse. Y cuando alcancen cierta edad será tiempo de marcharse. El líder en una empresa viviente es lo contrario de esa representación en la vieja caricatura de 12 miembros de la alta directiva geriátrica diciendo sí con la cabeza poco a poco al presidente, quien está proponiendo extender la edad de jubilación por un año.

Un beneficio de las estrictas normas de salida, es que la dirección se vuelve el camarero de barco. Simplemente de la manera como tú te encargaste de alguien, pasaras la batuta a alguien más, la tolerancia de la empresa dependerá de qué tan buen camarero fuiste.

Muchos accionistas y la alta gerencia, no están interesados en construir un trabajo en comunidad para la auto-perpetuidad de la empresa. Prefieren tener a la compañía como una máquina para hacer dinero en beneficio del círculo interno. Esa es una alternativa legítima, pero aquellos que toman esa alternativa se dan

cuenta de que no es una comida gratis. Más y más empresas trabajan en un mundo que no controlan. Las oportunidades de que una organización pueda influenciar en el mundo de hoy con sus beneficios se reducen cada día, como los bancos, las compañías de seguros, de telecomunicaciones y manufactureras de software, lo están descubriendo ¿Por qué?

Porque la competencia global forza a las organizaciones a moverse de su territorio nacional o internacional, a un territorio menos familiar. Hasta las compañías que no crecen encuentran al mundo exterior invadiendo su espacio. En la Villa Global, está incrementándose la dificultad para encontrar nichos u ocultarse tras las barreras. En el corto plazo, las riesgosas máquinas de hacer dinero están convirtiéndose en especies en peligro de extinción capaces de vivir únicamente en parques nacionales protegidos.

Viviendo, las empresas se colocan en una mejor oportunidad de sobrevivir y evolucionar en el mundo que ellas no controlan. Ellas son más sensibles, especialmente porque su éxito ahora depende más de la movilidad de su inteligencia de empresa y de que tan dispuesta están para ello. Los altos niveles de tolerancia inciden en la empresa viviente para crear más espacio para la innovación y el aprendizaje. La creación de este espacio es vital para la riqueza intelectual.

En empresas con activos de bajo precio como las firmas legales y de contabilidad, las de tarjetas de crédito, y las compañías de servicios, su éxito depende de la calidad de su comunidad interna. Pero aún las viejas clases de compañías de activos ricos, tales como las petroleras y manufactureras de automóviles, necesitan mucho más conocimiento centrado en sus productos y servicios, ahora más que hace 20 años.

La empresa viviente, mantiene una mejor oportunidad de vivir más, de reducir la brecha entre el promedio y la máxima expectativa de vida de las corporaciones. Pero, ¿Por qué nos importa eso? Porque la muerte de las empresas no existe sin costos, tanto empleados, proveedores, contratistas, comunidades e inversionistas, todos sienten la gran pérdida.

LA ORGANIZACIÓN

La Administración, enfocada dentro de la especialidad de Administración de Empresas, es la ciencia social y técnica que se ocupa de la planificación, organización, dirección y control de los recursos de la organización (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, el conocimiento, etc.) con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo esto de los fines que persiga la organización.

Descomponiendo la definición tenemos:

Planificar: Es el proceso que comienza con la visión de la organización; la misión de la organización; fijar objetivos, las estrategias y políticas organizacionales, todo esto teniendo en cuenta las fortalezas/debilidades de la organización y las oportunidades/amenazas del contexto (Análisis FODA). La planificación abarca el largo plazo (de 5 años a 10 o más años), el mediano plazo (entre 1 años y 5 años) y el corto plazo donde se desarrollan el plan operativo y el presupuesto anual más detalladamente.

Organizar: Responde a las preguntas de ¿quién va a realizar la tarea?, implica diseñar el organigrama de la organización definiendo responsabilidades y obligaciones; ¿cómo se va a realizar la tarea? estableciendo la forma en que se deben realizar las tareas y ¿cuándo se va a realizar?; definiendo en qué secuencia temporal. En definitiva organizar es coordinar y sincronizar.

Dirigir: Es la influencia, persuasión que se ejerce por medio del Liderazgo sobre los individuos para la consecución de los objetivos fijados; basado esto en la toma de decisiones usando modelos lógicos y también intuitivos de Toma de decisiones.

Controlar: Es la medición del desempeño de lo ejecutado, comparándolo con los objetivos y metas fijados; se detectan los desvíos y se toman las medidas necesarias para corregirlos. El control se realiza a nivel estratégico, nivel táctico y a nivel operativo; la organización entera es evaluada, mediante un sistema de Control de Gestión; por otro lado también se utilizan las auditorías (internas y/o externas), donde se analizan y controlan las diferentes áreas funcionales de la organización.

A través del tiempo ha ocurrido una evolución de los conceptos de la administración.

Por ejemplo tenemos lo que es la estructura administrativa, que es una forma de separar cada departamento de una empresa para que tengan más claro sus actividades a realizar y tareas a manejar.

Y, a través de esta forma de administrar, determinando la estructura administrativa en una empresa se puede ver el desarrollo organizacional que puede tener determinada empresa.

La organización como sistema

Un sistema es un conjunto de partes y objetos (elementos) que interactúan y que forman un todo o que se encuentran bajo la influencia de fuerzas en alguna relación definida.

Toda organización es un sistema ya que esta hace posible la interrelación de un conjunto de elementos que permiten que estos sistemas se den. Estos pueden ser abiertos y cerrados.

La organización como ente autónomo e independiente está basada en principios corporativos que la definen e identifican entre los cuales encontramos:

- **Deber ser:** Esto nos responde al interrogante, ¿porque existe la organización?
- **Deber hacer:** Misión, nos dice para que existe la organización.
- **Deber estar:** Visión, nos orientar para saber hacia dónde vamos, conque y como llegamos.

Todo deber está fundamentado en una ventaja nuclear (es aquello que solo la empresa puede brindar, es el conocimiento tácito de la empresa, el know how organizacional), la ventaja nuclear la crea la organización, esto nos da el principio de la realidad que corresponde al principio de la organización.

Elementos permanentes que permiten las organizaciones

Dentro de los elementos permanentes que permiten las organizaciones se pueden destacar los siguientes:

- **Conceptos:** hace referencia a qué sé. (La organización)
- **Valores:** Indican el qué se quiere hacer. Es el ideal que se tenga con cada concepto, y cada concepto genera un valor. Los valores se convierten en fundamento para la organización.
- **Percepciones:** En este aspecto abordamos el qué se debe saber. Muestran si los valores se pueden cumplir o no.
- **Práctica:** Se analiza qué se puede hacer. Es lo que se puede hacer sin cometer errores.

Toda organización funciona sobre 4 causas:

- **Causa material:** se entiende como el radio de operación de la organización y sobre qué trabaja la organización y con qué trabaja la organización.
- **Causa eficiente:** Se aborda el interrogante ¿Quién trabaja sobre eso? Se pregunta y se da respuesta al perfil de las personas adecuadas para trabajar sobre la causa material.
- **Causa formal:** Resultado que se prevén con estos, se responde al interrogante ¿Qué sucederá con los radios operacionales organizacionales?
- **Causa final:** Se plantea y se responde al interrogante ¿para qué se hizo eso? Es necesario saber que lo que se hizo se va a aplicar en algún momento.

En las organizaciones el para qué es el uso que se les va a dar a los resultados, y que ese uso sea el mejor. Es aquí donde aparece el concepto de ventaja competitiva.

La Estructura Administrativa

Una organización es un grupo humano deliberadamente constituido en torno a tareas comunes y en función de la obtención de metas específicas.

Para poder alcanzar los propósitos propuestos, partiendo, en la casi totalidad de los casos, de recursos limitados, resulta necesaria la construcción de un esquema o modelo, que permita la interrelación e interacción de sus elementos. La estructura será entonces, la herramienta que le permita a la organización alcanzar sus objetivos.

La estructura administrativa es el **sistema de relaciones formales** que se establecen en el interior de una organización o empresa para que ésta alcance sus objetivos de conservación, productivos y económicos.

“La estructura de la organización puede definirse simplemente como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas.” H. Mintzberg

La estructura permite lograr una determinada disposición de sus recursos, facilita la realización de las actividades y coordinación de su funcionamiento. De esta manera, puede realizarse el esfuerzo coordinado que lleve a la obtención de objetivos, definiendo las relaciones y aspectos más o menos estables de la organización.

En la estructura, las partes están integradas, es decir que se relacionan de tal forma que un cambio en uno de los elementos componentes afecta y genera cambios en los demás, en las relaciones entre los mismos y en la conducta de toda la organización.

Eficacia y eficiencia en la estructura administrativa

A través del diseño de la estructura de la organización se busca el logro de un adecuado grado de eficacia y eficiencia. La estructura formal es un elemento fundamental para proporcionar un ambiente interno adecuado, en el que las actividades que desarrollan sus miembros contribuyen al logro de los objetivos. Una estructura es eficiente si permite esa consecución con el mínimo de costo o evitando consecuencias imprevistas para la organización.

Lo formal y lo informal en la estructura organizacional

La estructura organizacional presenta dos aspectos:

- **Lo formal.** Se puede identificar con los elementos visibles, susceptibles de ser representados, modelados con el uso de diversas técnicas, que se verán más adelante, como organigramas, manuales, procedimientos, documentación de sistemas, etc.
- **Lo informal.** Se puede identificar con lo que no se ve, lo no escrito, lo que no está representado en los modelos formales; entran aquí las relaciones de poder, los intereses grupales, las alianzas interpersonales, las imágenes, el lenguaje, los símbolos, la historia, las ceremonias, los mitos y todos los atributos conectados con la cultura de la organización, que generalmente más importa para entender la vida organizacional.

La suma de los componentes formales e informales constituye la estructura de la organización; es por eso que la estructura formal y la informal se encuentran estrechamente relacionadas. Si se define en forma adecuada, **la formal debe reflejar las pautas de comportamiento informal**. Vicente Perel⁶ (1996) sostiene: Ambas partes son inseparables; son como la cara y ceca⁷ de una moneda. Si se corta la moneda en dos, el todo pierde valor. Lo mismo sucede con las organizaciones.

La estructura no puede ser estudiada al margen del sistema organizativo del que forma parte; es necesario tener en cuenta la interrelación e interdependencia de las partes componentes, y el modo en que las afectan y reaccionan ante los acontecimientos como un sistema integrado.

La estructura responde a un diseño organizativo destinado a definir los sectores, funciones, dotación y nivel jerárquico de cada unidad.

Siempre se debe tener en cuenta que la estructura formal deberá reflejar razonablemente el comportamiento real del sistema; es decir, debe ser representativa de la estructura informal. Si esto se altera, esta se convierte en una mera expresión formal de deseos.

En su desarrollo, las organizaciones sociales crecen siguiendo un diseño, un esquema de relaciones visibles o conocidas. Es interesante tener en cuenta lo que dice Henry Mintzberg:⁸ “La estructura formal evoluciona en la organización como las carreteras en el bosque; esto es, siguiendo la trayectoria de senderos ya transitados”. Son formas y modos de relación que funcionan como normas para la

⁶ Perel, Vicente (1996). Administración General. Buenos Aires: Ediciones Macchi, 1996.

⁷ Cara y Cruz.

⁸ Mintzberg, Henry (1991). Diseño de organizaciones eficientes. Buenos Aires: El Ateneo.

acción, como límites y también como orientación para los integrantes en sus tareas comunes.

Cuando hablamos de estructura nos referimos, por ejemplo, a los estatutos, contratos, división de tareas, líneas de autoridad, presupuestos, formas de selección de personal, los canales y medios de comunicación.”

Elementos de la estructura administrativa

Los elementos de la estructura administrativa consisten en la especificación de las tareas a realizar en cada posición de trabajo y agrupamiento de las tareas similares y/o relacionadas en departamentos, los que a su vez serán ordenados en unidades mayores que los contengan, de acuerdo a su especialización, similitud o vinculación de procesos y funciones. A este proceso se lo denomina departamentalización.

Fijación de los mecanismos de coordinación de las personas entre sí, por un lado y de las unidades o departamentos, por el otro.

La organización es un sistema formal porque es un ente creado para un objetivo, es diseñada artificialmente para que cumpla la meta. Lo primero y fundamental de una organización debe ser el grupo de personas que la conforman. La organización es, también, un conjunto de roles que se interactúan y que se entrelazan.

Las organizaciones poseen diferentes estructuras entre sí, y una misma organización puede ir cambiando su estructura, conforme evoluciona su número de integrantes, la especialización, el grado de concentración de la autoridad, etc.

Por lo tanto, la estructura puede ser modificada toda vez que las necesidades de la organización así lo requieran; debiendo guiarse por una lógica que permita el logro de la eficacia y eficiencia organizacional.

Toda organización, en función de su misión y objetivos y de acuerdo a determinados factores, como el contexto, la tecnología que emplea en sus actividades, su tamaño, etc., decidirá la forma particular de su estructura. La elección de una u otra forma definirá la filosofía que guiará el accionar organizacional, que se materializará a través de su diseño institucional, dentro del cual sus participantes verán condicionados sus comportamientos, en función de las relaciones espacio-temporales que se verifican.

Para la determinación de los niveles o escalas jerárquicas, podemos utilizar el modelo de los autores clásicos, que representa la estructura de las organizaciones como un triángulo, habitualmente llamado “**pirámide administrativa**”, en el que se determinan tres niveles jerárquicos:



De esta manera, la estructura formal representa una cadena de niveles jerárquicos, o cadena escalar, superpuestos, formando una pirámide. En cada uno de estos niveles se presenta una división administrativa en la cual los superiores tienen autoridad sobre los subordinados que se encuentran en los niveles inferiores, aumentando la autoridad y la responsabilidad a medida que se asciende en la escala jerárquica.

En general, cuanto más grande es la organización, mayor es el número de subdivisiones en cada renglón de su estructura. Existen tres aspectos fundamentales en la estructura: Cantidad de niveles jerárquicos, normas o reglas para acotar las tareas y centralización (o descentralización) de la toma de decisiones.

Lo que constituye las dimensiones de la estructura: Complejidad, formalización y centralización. Luego de analizar los puestos de la organización, se elaborará un proceso de síntesis, que permita la agregación de los puestos en unidades homogéneas, lógicas y consistentes.

Los individuos en la organización

Cuando se piensa en el individuo pilar y esencia de las organizaciones, es menester partir de la premisa fundamental: El ser humano es un ente eminentemente complejo. Esta complejidad crea un imperativo en la organización, de modo que esta no pueda sustraerse de las necesidades e intereses de los individuos que la conforman.

El hombre es un ser biológico, psicológico y eminentemente social, con una serie de necesidades que reclaman ser satisfechas, a efectos de que el individuo logre

la realización en la vida; según el estudioso del tema Abrahán Maslow, las necesidades básicas que el hombre debe satisfacer son cinco, a saber:

- **Necesidades fisiológicas.** Comprenden hambre, sed, vivienda, sexo y otras necesidades corporales.
- **Necesidades de seguridad.** Incluye seguridad y protección contra daño físico y emocional.
- **Necesidad de amor.** Abarca afecto, pertenencia, aceptación y amistad.
- **Necesidad de estima.** Incluye factores internos de estimación como respeto de sí mismo, autonomía y logro, y comprende también factores de estima como estatus, reconocimiento y atención.
- **Necesidad de autorrealización.** Está representada por el impulso de llegar a ser lo que puede ser, comprende crecimiento, realización del propio potencial y la autorrealización.

Dado que cada persona constituye una realidad diferente de los demás, estas necesidades no son siempre satisfechas de igual modo en todos los individuos, pero indiscutiblemente están presentes en todo ser humano. La satisfacción de la mayoría de estas necesidades depende de agentes externos, por lo que supone en el hombre el establecimiento de relaciones de tipo social con el medio que lo rodea, y con el cual tendrá que interactuar diariamente.

El proceso de socialización en el hombre comienza desde muy temprana edad, y no se detiene hasta que el hombre muere. Dependiendo de cómo sea ese proceso de socialización a lo largo de la vida será más fácil o más difícil la adaptación del hombre a cualquier ambiente en el cual debe desenvolverse a lo largo de su existencia, que sin duda alguna incluyen las organizaciones y que no es otra cosa que (según Chester I. Bernard⁹) *"un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas"*. En el aspecto de coordinación consciente de esta definición están incorporados cuatro denominadores comunes a todas las organizaciones: la coordinación de esfuerzos, un objetivo común, la división del trabajo y una jerarquía de autoridad. Lo que generalmente denominan estructura de la organización.

Conceptualización de aspectos concernientes al elemento humano

Para poder entender mejor las relaciones que pueden generarse entre la persona y la organización, se hace necesario conceptualizar algunos términos que se encuentran involucrados, como son:

- **Comportamiento Organizacional:** es el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Los elementos claves en el comportamiento

⁹ Chester Irving Barnard fue un ejecutivo empresario, administrador público y destacado economista estadounidense, autor de trabajos pioneros en teoría de la administración y en el estudio de las organizaciones.

organizacional son las personas, la estructura, la tecnología y el ambiente exterior en el que funciona.

- **Personas:** Constituyen el sistema social interno de la organización, que está compuesto por individuos y grupos tanto grandes como pequeños. Las personas son los seres vivos, pensantes y con sentimientos que crearon la organización, y ésta existe para alcanzar sus objetivos. Las organizaciones existen para servir a las personas y no ésta para servir a las organizaciones.
- **Estructura:** La estructura define las relaciones oficiales de las personas en el interior de las organizaciones. Se necesitan diferentes trabajos para ejecutar todas las actividades en una organización por lo que hay gerentes y empleados, contadores, ensambladores, etc. Todos ellos se deben relacionar en una forma estructural para que su trabajo sea eficaz.
- **Tecnología:** La tecnología proporciona los recursos con los que trabajan las personas e influyen en la tarea que desempeñan. La tecnología resultante posee una influencia positiva en las relaciones de trabajo.
- **Medio:** todas las organizaciones operan en un determinado entorno externo. Una organización no existe por sí misma, sino que forma parte de un sistema mayor que comprende otros múltiples elementos. El medio debe ser tomado siempre en cuenta cuando se estudia el comportamiento humano en las organizaciones.

Como puede observarse, al hablar de la persona en la organización, deben estar presente una serie de elementos que se encuentran implícitos en el tema, pero no son solamente estos que se acaban de definir, como se señaló al principio el hombre tiene una serie de necesidades que desea satisfacer y en muchas oportunidades esa satisfacción la consigue en el medio de trabajo donde se desenvuelve, en la organización, pero no todas las personas satisfacen de igual modo sus necesidades, ni existe una varita mágica ni formulas simples, debido a que cada individuo tiene una carga emocional y unas vivencias diferentes. El comportamiento humano dentro de las organizaciones es imprescindible debido a que se origina en necesidades y sistemas de valores muy arraigados en las personas. No hay fórmulas sencillas ni prácticas para trabajar con las personas, ni existe una solución ideal ni única para los problemas de las organizaciones, todo lo que se puede hacer es incrementar la comprensión y las capacidades existentes para elevar el nivel de las relaciones humanas en el trabajo.

El comportamiento organizacional se da en un complejo sistema social, el comportamiento del empleado dependerá en gran medida de la interacción de las características personales y el ambiente que lo rodea, parte de ese ambiente es la cultura social, el cual proporciona amplias pistas que determinan como será en comportamiento de la persona en determinado ambiente.

Pero en el ambiente de trabajo existen otros factores que pueden determinar cómo será el comportamiento individual y colectivo, la cultura organizacional que también se le denomina en muchas oportunidades atmósfera o ambiente

organización y es el conjunto de valores creencias suposiciones y normas que comparten sus miembros. Crea el ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo.

Ninguna organización es igual a otra, cada una posee su propia historia, normas, patrones de comunicación, sistemas y procedimientos, estructura, todo ello constituye su cultura.

Las organizaciones llegan a triunfar o a fracasar según se desarrollen o no ciertos procesos y las personas se adapten a sus normas, se identifiquen con sus objetivos y logren a través de la organización satisfacer algunas de sus necesidades, pero para que esto ocurra al frente de la misma debe haber personas capaces de lograr en el individuo una actitud positiva, un sentido de pertenencia, una motivación hacia el trabajo y un compromiso real con la organización, suena muy fácil pero la tarea requiere que al frente de la misma se encuentre un gerente con un estilo de liderazgo participativo, democrático que inspire el trabajo de equipo.

No todos los gerentes son líderes, ni todos los líderes son gerentes, ni existe tampoco un solo estilo único de liderazgo efectivo por sí mismo, pero necesariamente un buen gerente debe ser un líder capaz de influenciar las conductas de sus colaboradores y guiarlos hacia el logro de los objetivos de la organización.

Diseño organizacional

El diseño de una organización es clave para que pueda tener la habilidad y capacidad de orientarse al mercado, ser adaptable, innovadora y competir exitosamente en el corto plazo. Los principios fundamentales del diseño organizacional son los siguientes:

- El diseño organizacional es más que mera estructura, es la integración de estructura, procesos, gente, cultura, sistemas y tecnología.
- La estrategia es el punto de partida. El diseño organizacional debe ser orientado por la estrategia y, al mismo tiempo, soporte de la misma.
- La claridad y la responsabilidad apuntalan un diseño organizacional adecuado. Cuando la gente sabe qué hacer y se responsabiliza, se obtienen los resultados esperados.
- La transición hacia una nueva organización requiere un abordaje integrado con la gerencia del cambio.

Diferenciación e integración en el diseño organizacional

Se trata de dos procesos contrapuestos. En casi todos los dominios de las ciencias se encuentran referencias a lo diverso, lo múltiple, lo variado y, como

contrapartida necesaria, lo único, lo integrado, lo perteneciente. Las categorías de identidad y diferencia se encuentran a la base de los procesos explicativos de integración y diferenciación. Estas categorías son las que nos permitirán distinguir un sistema de su entorno en un acto de distinción en que surgen, al mismo tiempo, el sistema y su entorno.

No se puede entender una organización si no es con referencia directa, constituyente, al entorno en que la organización está inserta. La sociedad es el entorno de las organizaciones. Desde este punto de vista adquiere relevancia la relación entre la organización y el entorno.

Con la diferenciación se hace posible dividir el trabajo para abarcarlo en una mayor cantidad de facetas y enfrentarlo en su complejidad. Ante la diferenciación aparece el reto de desintegración cuya respuesta es el proceso de integración el cual implica coordinación y control. Este proceso lleva a que los distintos subsistemas de la organización mantengan siempre presente su pertenencia a ésta.

Como cada organización es diferente cada una requiere de una estructura distinta. El problema de la integración puede plantearse como un tema del diseño organizacional. Es posible, además, definir roles para cumplir esta labor integradora.

Complejidad organizacional

Esta depende del tamaño de la organización y del ambiente, de éste solo tomará el problema que le compete. Un sistema social es complejo cuando un elemento cualquiera no puede relacionarse directamente con cada uno de los demás elementos de dicho sistema. La construcción misma del sistema organizacional tiene la función de reducir la complejidad. Un sistema es siempre menos complejo que su ambiente. Cuanto más compleja sea una organización, más serios serán los problemas de coordinación y control.

Dimensiones del diseño organizacional

Anteriormente, las organizaciones se administraban desde el punto de vista de la permanencia, en donde la regla era la estabilidad en que ocurrirán los eventos y la excepción, los cambios que producían. Sin embargo, en la actualidad, se han presentado transformaciones tan radicales, en donde el cambio es la regla y la excepción es la estabilidad.

Cabe destacar que esta era se ha caracterizado por las paradojas y la complejidad de contradicciones, entendidas y atendidas con una visión más amplia y adecuada, porque las organizaciones presentan modelos y propuestas que deben ser revisados a profundidad, para obtener nuevas respuestas, tomando en cuenta el medio donde se desenvuelve que se ha tornado más complejo e incierto, es decir, más interrelacionado, diverso y en continuo cambio.

En la medida que las organizaciones crecen, desarrollan roles más especializados y se definen departamentos formados también por el criterio de especialización. La decisión de estructurar una organización según sus unidades estratégicas de negocios, debe basarse en un análisis cuidadoso del medio externo, en un escrutinio de las fortalezas y debilidades internas y en la definición de la misión del negocio.

Una consecuencia necesaria de la segmentación es la especialización de las actividades de acuerdo a las dimensiones y criterios usados para segmentar. En términos generales, la especialización está referida a las tareas que deben ser llevadas a cabo en la ejecución de un trabajo dado. "Los miembros de las diferentes unidades se transforman en especialistas". Esto implica que adquieren una mirada particular, que les permite visualizar los problemas de una manera compartida con otros miembros de su misma especialidad.

En suma, si se dejara que el proceso de segmentación siguiera su dinámica, la tendencia centrífuga podría transformar a la organización en un conjunto inorgánico de especialidades o departamentos especializados sin mayor interrelación ni ajuste mutuo. Los mecanismos más usados para lograr la integración son los siguientes:

- Roles de autoridad, de enlace (como jefaturas, comités de integración),
- Estructura formal (organigrama),
- Comunicación,
- Planificación (estos procesos formales de planificación favorecen la unidad de propósitos de los diferentes departamentos),
- Asignación de recursos (los distintos departamentos comparten esta demanda) y
- Cultura organizacional (como conjunto de características propias que desarrolla la organización, a lo largo del tiempo y que le dan identidad).

SALUD Y ENFERMEDAD DE LAS ORGANIZACIONES

Conceptos

Salud. No existe un amplio consenso sobre su definición global, pero se podría conceptualizar como un **estado de completo bienestar físico, mental y social**, y no la mera ausencia de enfermedad. De este modo, y partiendo del postulado

básico del modelo biopsicosocial (Engel, 1977)¹⁰, se conceptualiza la salud y la enfermedad como resultado de la interacción de factores biológicos, psicológicos y sociales (Ballester, 1993).

Salud física. La salud física se define como la condición en la que se encuentra el cuerpo. Cuando el cuerpo funciona de la forma para la cual fue diseñado, está en buena salud física.

Qué afecta la salud física. Las causas que afectan a la salud física caen dentro de cuatro categorías. No siempre se puede controlar todo que afecta físicamente al cuerpo. Sin embargo, se puede hacer lo mejor que sirva para prevenir daños y ayudar a que funcione adecuadamente:

- **Estilo de vida.** Este es el elemento de la salud física sobre el cual tenemos mayor control. Esto incluye nuestra dieta, salud emocional, nivel de actividad física, y nuestro comportamiento.
- **Biología Humana.** Nuestra genética y nuestra química pueden incluir anomalías. Eso puede dificultar el lograr una plena salud física. Hay formas en las que nuestro cuerpo compensa las discapacidades.
- **Medio ambiente.** El medio ambiente incluye el tipo de aire que respiramos, el lugar en el que vivimos y nuestro entorno.

Tenemos que atender todos los aspectos de nuestro ser a fin de lograr una buena salud física. Las emociones positivas están directamente relacionadas con una mejor salud física. Debemos tratar de mantener el equilibrio en nuestras vidas.

Salud mental. La profesión médica ha desarrollado y utiliza rutinariamente una serie de criterios para designar a los individuos mentalmente enfermos o no enfermos.

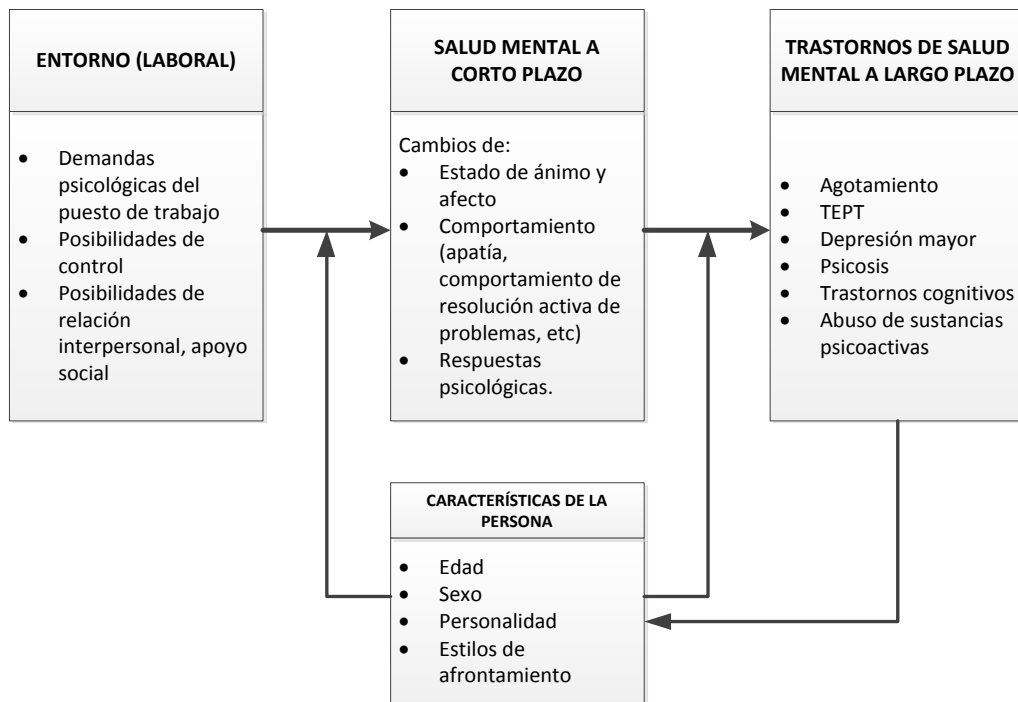
Estos tres criterios convencionales son:

- 1) la persona está enferma cuando se siente mal;
- 2) la persona está enferma cuando tiene un mal funcionamiento integrado en alguna de las esferas psicológica, social o física;
- 3) la persona está enferma cuando presenta un patrón o síndrome identificable de síntomas, sean éstos conocidos o no por la persona.

A pesar de las limitaciones que puede presentar la utilización de estos tres criterios, estos han sido ampliamente utilizados en la toma de decisiones médicas. Sin embargo, en la última década se ha comenzado a enfatizar no tanto si una persona está o no enferma, sino sus variaciones en grados de salud, situándola de

¹⁰ George Engel Libman (1913-1999) fue un psiquiatra estadounidense. Pasó la mayor parte de su carrera en la Universidad del Centro Médico de Rochester en Rochester, Nueva York. Él es mejor conocido por su formulación del modelo biopsicosocial, una teoría general de la enfermedad y la curación.

este modo en un continuo, asumiendo además una distribución de frecuencias normal, con la mayoría de la gente en el rango central y sólo unos pocos en cada extremo (salud mental óptima o pésima) (Warr, 1987).



Modelo para la Salud Mental

La figura anterior presenta un modelo de salud mental. Esta viene determinada por las características del entorno, tanto fuera como dentro del campo profesional, y por las características propias del individuo. Las características del entorno profesional más importantes tratan de factores psicosociales y organizativos como se demuestra enseguida:

Todas las empresas tienen problemas e incluso enfermedades; pero parece que no siempre los encaran con suficiente acierto: el cuidado de la efectividad organizacional pasa por la prevención y, en su caso, por el rápido diagnóstico y tratamiento. Ignorar la existencia de problemas no es precisamente una forma inteligente de salvaguardar la salud; dedicarse a neutralizar los síntomas, tampoco. La función directiva parece consistir, cada vez más, en diseñar y hacer el mantenimiento de las organizaciones, y quizá ya no tanto en pilotarlas.

Los directivos han de hacer un permanente ejercicio de análisis, síntesis, y adaptación de las soluciones que se postulan a su realidad próxima; esto es ciertamente difícil. Pero no basta con conservarnos sanos y efectivos: es preciso estar mental y físicamente fuertes, para, entre otras cosas, cultivar la mejora continua y la innovación. Se dice que ésta es la fórmula de la supervivencia.

La empresa, en sus más altos puestos, es la responsable en velar por la sana interrelación de las influencias de sus componentes en sus miembros, haciéndose que la empresa se desenvuelva en un medio adaptable a los cambios, dar la apertura a un recambio que hará que la empresa logre llegar al estado de salud organizacional deseado.

Salud mental en contextos laborales

Dentro de la conceptualización amplia de salud mental que se acaba de realizar, existe una importante distinción entre salud mental libre de contexto y aquella relacionada con el puesto, restringiéndose esta última al contexto de trabajo, y relacionándose de este modo con conceptos de bienestar psicológico en términos de satisfacción laboral, ansiedad y depresión relacionada con el puesto de trabajo. Así, existe un amplio acuerdo que un indicador primario de una buena o pobre salud mental en el trabajo es el nivel y calidad de bienestar afectivo de una persona, puesto que incluye sentimientos de felicidad, satisfacción, alta autoestima, interés en el ambiente u otras emociones positivas, o ansiedad, tensión, depresión, apatía, sentimientos de desesperanza, y un sentimiento generalizado de distrés¹¹.

Así, desde hace un largo periodo de tiempo, ha sido ampliamente reconocida la influencia de los puestos de trabajo sobre la salud física, como muestra el hecho que Hugo Münsterberg¹² dirigió ya en el siglo XIX estudios pioneros sobre seguridad industrial y accidentes laborales. Sin embargo, dicha influencia sobre la salud mental se ha estudiado tan sólo en las últimas décadas, estableciéndose de esta forma algunas relaciones causales importantes.

De este modo, el estudio de la salud mental y del bienestar psicológico suscita cada vez más interés por parte de los investigadores y profesionales de la Psicología, parte del cual surge de las consecuencias que puede tener su deterioro en diferentes factores (como decremento del rendimiento y aumento del absentismo), incluyendo un deterioro en la salud física (Price y Mueller, 1986; Brooke y Price, 1989; González-Romá y otros). En la otra cara de la moneda, no hay que olvidar que la promoción de la salud mental también ofrece posibilidades de mejora, al existir investigaciones que han demostrado que ciertos aspectos del bienestar psicológico puede conllevar una mejora del rendimiento y la realización de conductas pro sociales en favor a la organización (O'Reilly y Chatman, 1986) (González-Romá, 1994).

Uno de los aspectos que más va a influir sobre la salud mental en general, y sobre el bienestar subjetivo en particular, en contextos laborales serán las características del puesto de trabajo (Warr 1990,1996). Y una de las causas por la que este

¹¹ El distrés aparece siempre como respuesta ante una amenaza, sea esta interna o externa.

¹² **Hugo Münsterberg** (Danzig, 1863 - 1916), psicólogo germano-estadounidense. Pionero de la psicología aplicada, estableció las bases de la psicología industrial.

diseño puede variar es la innovación tecnológica que se puede producir en un puesto de trabajo. Así, podríamos decir que la innovación producida por los sistemas tecnológicos ha derivado en lo que podríamos denominar trabajo mediado por ordenador (Zuboff, 1982), donde el objeto de trabajo se hace menos tangible, de modo que las características del puesto de trabajo pueden quedar alteradas y, según apuntan diversos estudios, en el sentido de recortar en el nivel de autonomía, variedad y control en la ejecución y la amplitud de las tareas llevadas a cabo.

Otros trabajos, sin embargo, señalan que la innovación tecnológica puede incidir sobre el grado de autonomía y discreción del trabajador, el nivel de desafío, la adecuación de los recursos disponibles, el propio confort del puesto, el grado de control sobre el propio trabajo, los estándares y la evaluación del desempeño, la calificación y valoración del puesto, etc., pero sin señalar la dirección hacia la que se produce dicho cambio.

Por tanto, parece ser que, aunque la introducción de las nuevas tecnologías en las organizaciones laborales produzca importantes cambios en todos los niveles que forman la organización, la forma en que se diseñe el puesto, entre otros aspectos, influirá decisivamente en el impacto que dicha innovación tendrá sobre la salud mental del sujeto. Otros aspectos que pueden cambiar el puesto de trabajo y llevar a un aumento del estrés laboral son la invasión de la privacidad, la reducción de los contactos sociales y la interacción social directa, la falta de sistemas de apoyo para el aprendizaje y la actualización de los nuevos sistemas, y los cambios de roles. De este modo parece ser que la introducción de nuevas tecnologías, tanto de la información como de la producción, elimina ciertos estresores laborales pero introducen otros nuevos (Prieto F.¹³ 1995).

Algunos componentes de la salud organizacional

En el campo del desempeño laboral las personas trabajan para satisfacer necesidades económicas, pero también de desarrollo personal. Estas necesidades dan lugar a las motivaciones que facilitan el rendimiento, por lo que la percepción está determinada por la historia del sujeto y de sus anhelos y proyectos personales. Esta subjetividad y la suma de variables objetivas existentes, determinarán las respuestas que darán las personas cuando son consultadas por aspectos de su trabajo. Bajo estas variables que determinan de una u otra manera el estado psicosocial del individuo en el contexto laboral, se encuentran una serie de componentes de la salud organizacional que desarrollan estos aspectos y que a continuación se hace una breve referencia.

A medida que el enfoque de sistemas penetró en las ciencias sociales, se popularizó la idea de los sistemas orgánicos, dentro de ese contexto surgió el

¹³ Prieto, F. (1995). *Psicología social de las nuevas tecnologías y ergonomía*. Universidad de Valencia. España.

concepto de Salud Organizacional, el cual se basa en la idea de salud de los seres vivos. Con la popularización de los estudios de Elton Mayo acerca de la dinámica de los grupos de trabajo, se entró en una etapa en la que la investigación se centró en el estudio de éstos. Posteriormente fueron surgiendo teorías que explicaban diversos aspectos de dicha dinámica: Maslow, McGregor, Likert, Argyris, Lewis, etc., son sólo algunos de los investigadores que se dedicaron a elaborar enfoques que explicaban factores como son la motivación, moral laboral, clima organizacional, liderazgo, aprendizaje, etc.

La organización saludable vrs La organización enferma

Concepto de salud organizacional

Estado de la organización, referido a la capacidad de cumplir sus objetivos mediante su identificación con individuos capaces de aprender a adaptarse a los cambios del entorno al percibir la realidad y al integrar positivamente las tensiones internas.

La salud organizacional de una empresa determina la manera en cómo se desenvuelve la organización en todas las áreas que esta posea, es decir la interacción de todas sus partes como lo son sus “recursos” humanos, su administración, su eficiencia, etc. de una manera que la empresa pueda enfrentarse a los cambios y obtener resultados superiores. La salud organizacional es a la vez influida por varios factores como el clima y la cultura laboral, la motivación, la satisfacción laboral, etc. La salud de la organización dependerá de la salud de su componente más esencial el cual es su personal y la interrelación existente entre éste y la empresa, por lo que esta última debe ofrecer un clima de trabajo que permita desarrollar todo el potencial de sus trabajadores y por ende de la empresa.

Las diferencias entre empresas sanas y enfermas

Si nos detenemos a meditar sobre una empresa, de pronto surgen preguntas como ¿de quién surgió la idea de su creación?, ¿cómo nació?, ¿a qué necesidad respondió?, ¿para qué fue creada?, ¿cuál es su razón de ser?, ¿hacia dónde va?

Y es que la empresa es un organismo viviente que como tal ha pasado por un periodo de gestación, en el cual debió definirse la razón última de su existencia, su misión, el para qué existe, etcétera, y tuvo que pasar por un periodo de inicio de desarrollo, generalmente difícil y muy vulnerable.

Una empresa tiene también una etapa de crecimiento más consolidado, armónico y planeado La madurez, la estabilidad y la consolidación llevarán, como en las

personas, a la plenitud, la cual puede transformarse en senectud y muerte o en renovación y resurgimiento.

El ciclo de vida se completa en una forma u otra. Pero ese cambio dentro de la empresa, no se da *in vitro*, sino en un entorno a veces hostil. La empresa debe desarrollar mecanismos de adaptabilidad, de lucha, de defensa, según sean las circunstancias de sí misma y del entorno. Estos mecanismos siempre son de interrelación e interdependencia de las partes que la componen.

El entorno cambia con tal rapidez y la empresa se ve tan afectada por los cambios, ya sean tecnológicos, sociales, políticos o económicos, y en todos los niveles, que está obligada a ser un organismo sano, fuerte, resistente, sin posibilidad de “neurotizarse, deprimirse” o de sufrir graves trastornos en su estabilidad.

Para garantizar su salud, es importante descubrir los primeros síntomas de enfermedad y tomar las medidas preventivas para movilizar óptimamente la energía y los recursos humanos que lleven al logro de la misión de la organización y, al mismo tiempo, mantengan una asociación viable y creciente, cuyas necesidades de autoestima, progreso y satisfacción se alcancen en gran parte en el trabajo.

Warren Gamaliel Bennis¹⁴ propone tres criterios para determinar la salud organizacional:

- **Adaptabilidad:** que se refiere a la habilidad para resolver los problemas que afronta la organización y para oponerse a las modificaciones en las demandas ambientales, con una actitud de flexibilidad
- **Sentido de identidad:** es la identificación de la organización con ella misma, conocimiento y comprensión, sobre lo que es, cuáles son sus metas y lo que debe hacer.
- **Capacidad para percibir la realidad:** habilidad para procurar conocer, percibir con exactitud e interpretar correctamente las condiciones reales del medio externo e interno, principalmente las relevantes para el funcionamiento de la organización.

Por su parte Schein¹⁵ propone un cuarto parámetro:

- **Estado de integración,** el cual se refiere al grado de armonía e integración sobre los subsistemas de la organización total, de tal manera que no funcione con fines diferentes no convergentes.

¹⁴ Profesor, experto en liderazgo y administración de negocios estadounidense. Nació el 8 de marzo de 1925 en la Ciudad de Nueva York, EUA.

¹⁵ **Edgar Schein**, se graduó como psicólogo social y ha sido Profesor en el MIT.

La organización sana o saludable

En una organización saludable, el ambiente de trabajo permite al trabajador utilizar plenamente todo su potencial. Esto implica no solo una gestión responsable de los riesgos para la salud y la seguridad, sino también una posibilidad para el trabajador de desarrollarse y crecer hasta su máximo potencial. Es esencial mantener un equilibrio adecuado con relación al clima laboral, formación, estilo de gestión, así como asegurar una comunicación, unos comportamientos y unas actitudes de apoyo en la organización. Esto requiere un trabajo de equipo y el asesoramiento de expertos en salud y seguridad laboral.

No olvide que, como en toda enfermedad, la comunicación es la clave para un tratamiento eficiente y eficaz.

¿Cuáles son las características principales de una empresa sana?

- Las acciones de la empresa, en cada una de las áreas, están guiadas por planes y estrategias bien definidas, tendentes al logro de las finalidades.
- La estructura responde, no sólo a las funciones y a la división del trabajo en la compañía, sino también a los retos del entorno.
- Las finalidades de sus puestos, así como su interrelación son conocidas con claridad y por lo tanto la energía se canaliza al logro de los objetivos organizacionales.
- La comunicación vertical y lateral no se distorsiona y es fluida.
- La información no se esconde, ni es “propiedad” de alguien.
- Las decisiones se toman involucrando a los afectados y se basan en la información disponible.
- Las ideas se exponen sin miedo a la crítica y son tomadas en cuenta sin importar el nivel de donde provienen.
- La autoridad se delega con confianza y la responsabilidad se comparte con compromiso.
- Los conflictos y las situaciones problemáticas se ventilan con métodos de solución.
- El desarrollo y la capacitación de los recursos humanos constituyen una inversión, no un gasto.
- El sistema de remuneración es internamente equitativo y externamente competitivo.
- Los individuos asumen su responsabilidad a todos los niveles y tienen la mente abierta al cambio.
- El riesgo es aceptado como parte del desarrollo de la empresa y oportunidad de crecimiento personal.
- La organización es un sistema abierto y proactivo respecto al entorno.

La organización enferma

La organización enferma se caracteriza por la pérdida del sentido de la realidad, lo que la lleva a considerarse como una organización deprimida. En efecto, al no calibrar de forma adecuada las necesidades de los clientes del producto o servicio, y encerrarse en quimeras utópicas, disminuyen las ventas y se incrementa la rotación. Las instituciones más espabiladas han aprovechado sus épocas expansivas para proveerse de un buen patrimonio, que ahora los directivos aprovechan para tirar para adelante.

Una institución deprimida puede incluso realizar en algún momento actos representativos y llamativos. Son luces de bengala, que duran apenas el tiempo necesario antes de que se apaguen los focos pagados por la propia institución. En ocasiones he oído, en organizaciones con este tipo de patologías, autoproclamarse como las más creativas, las más innovadoras o las que más respetaban a sus recursos humanos. Ante esa afirmación fruto de patologías profundas de los directivos sólo cabe la sonrisa piadosa y el alejamiento.

Reflexionar sobre la salud lleva a la reflexión sobre el extremo opuesto: la enfermedad. Esta puede presentarse en cualquier momento, pero parece existir alguna predisposición en los momentos de crisis, debido a su proceso natural de desarrollo.

Durante esos momentos es más propicio que adquiera características “neuróticas”, que se manifiestan en algunos integrantes de la empresa, pero cuya influencia daña a la totalidad de la organización.

Según estudios realizados hace algunos años y de los que da cuenta un artículo publicado por el portal español Expansión y Empleo, existen factores que pueden contribuir a este fenómeno:

- **Crisis de identidad/Encrucijada estratégica:** Puede ser consecuencia de una fusión o integración en otra compañía, cambios en la alta dirección, relevo generacional, cambios drásticos en el mercado rompiendo el estatus de competencia, entre otras. Como la empresa sigue funcionando, aun sin una dirección estratégica concreta, se puede producir el síndrome del fuera de juego, una actitud ante el mercado de intentar no perder cuota, pero sin resolver los problemas que lo causan.
- **Ausencia de un auténtico líder:** En estos casos, en general suele existir un líder más o menos indiscutible, pero que no ejerce todas sus responsabilidades. En la mayoría de los casos, el ejecutivo en cuestión tiende a confundir delegar con "laissez faire", y autoridad con mando, dejando para otros decisiones estratégicas.
- **Falta de cultura de trabajo en equipo:** El grupo de directivos de primer nivel intenta hacer lo mejor posible su trabajo, pero sin que parezca importarles el de los demás. Como el líder ejerce su autoridad

sucesivamente ante todos los directivos, pero nunca de manera simultánea con todos ellos, se produce una maraña de justificaciones cruzadas que no contribuyen a hacer más fluidas las relaciones y, por tanto, la eficiencia y eficacia del conjunto.

- **Gestión de las personas sin propósito estratégico:** Cultura reactiva, basada en tratar de solucionar los problemas que se van planteando, sin adelantarse con un plan que los evite. Siempre hay grandes proyectos a largo plazo, pero con la tendencia a seguir siendo así de manera casi indefinida.

Estos son los síntomas que dan lugar a tensos climas laborales, donde las personas acuden con la sensación de ir a sufrir, y con la mente puesta más en cómo sobrevivir que en aportar su talento a un objetivo común.

| Organización Sana | Organización Enferma |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Los objetivos son ampliamente compartidos por los miembros de la organización y están comprometidos en llevarlos a cabo. | El personal trabaja poco en relación a los objetivos de la empresa. |
| La gente se siente libre para señalar dificultades. Confían en que los problemas se resolverán. | La gente ve que las cosas van mal y no hace nada por evitarlo. La gente habla informalmente de los errores y fallas con personas no implicadas en ellos. |
| Los problemas se resuelven con pragmatismo y sin complejidades, de manera directa y oficialmente. Se tolera mucho la conducta inconforme | La gente se trata mutuamente en una forma ficticia. Se enmascaran los asuntos y problemas, especialmente frente al jefe |
| Los puntos para la toma de decisiones son determinados por la habilidad, el sentido de responsabilidad, la disponibilidad de información, la importancia del trabajo, el tiempo y el desarrollo gerencial. El nivel jerárquico no es considerado como determinante | La gente de la alta gerencia controla el mayor número de decisiones. |
| Hay sentido de equipo en la planeación, el desempeño y la disciplina. Hay responsabilidad compartida | Los gerentes actúan por su cuenta provocando que no se opere conforme a los planes de la organización |
| Los problemas que se atacan incluyen las necesidades personales y las relaciones humanas | No son importantes para la empresa las necesidades y los sentimientos personales de los trabajadores |
| Existe un alto grado de colaboración. Hay disposición para colaborar y la competencia es mínima | La gente compite cuando se necesita colaborar. Buscar o aceptar ayuda es signo de debilidad. Ofrecerla es algo que no ocurre |
| Cuando hay crisis, la gente coopera hasta que ésta desaparece | Cuando hay crisis, la gente se evade o se inculpan mutuamente |
| Los conflictos son tratados efectivamente y con apertura. La gente dice lo que quiere, y espera que así actúen los demás | Los conflictos personales generalmente se ocultan y hay incremento de rencores y cuentas por cobrar entre el personal |

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Existe mucho aprendizaje en el trabajo basado en la voluntad de dar. Se busca la retroalimentación y el consejo | El aprendizaje es difícil. La gente no se acerca a sus compañeros para aprender de ellos |
| La crítica se considera inherente al trabajo y es aceptada como parte de lo cotidiano | La retroalimentación y la crítica es evitada |
| Las relaciones son honestas, la gente se preocupa por los demás y no se siente sola | La gente se siente sola y falta de preocupación por los demás |
| La gente está motivada, muy involucrada voluntariamente. Su lugar de trabajo es importante y divertido | La gente se siente prisionera del trabajo y la rutina, está aburrida, anquilosada y se considera obligada a permanecer en él por necesidad. Su conducta es indiferente y dócil. No se siente un ambiente agradable |
| El liderazgo es situacional | El gerente es el padre que da órdenes en la organización |
| Hay un alto grado de confianza entre la gente, un profundo sentido de libertad con responsabilidad. La gente sabe lo que es importante para la organización y lo que no lo es. Se tiene la convicción de que se puede aprender de los errores | El gerente controla exageradamente. Da poca libertad para permitir errores |
| Se acepta el riesgo como una condición de crecimiento y oportunidad | Tiene un gran valor minimizar el riesgo |
| Se encara el desempeño deficiente y se busca la solución pertinente | El desempeño deficiente es disfrazado o manipulado arbitrariamente |
| La estructura, política y procedimientos de la organización, están orientados a ayudar a la gente a proteger permanentemente el buen funcionamiento de la organización. No hay una resistencia excesiva a cambiar la estructura, política o procedimientos de la organización | La estructura, política y procedimientos de la organización son una "camisa de fuerza" para la empresa. La gente se refugia en las políticas y procedimientos y juega con la estructura de la organización |
| Existe un sentido de orden y un alto grado de innovación | Tiene plena validez el lema "Viva la tradición" |
| La organización y el personal se adapta rápidamente a los cambios y se anticipa el futuro | La innovación no está muy extendida entre la jerarquía, excepto en las manos de unos cuantos |
| Las frustraciones son un signo que llama a la atención | La gente se come sus frustraciones |

Adaptado de Fernando Archilles De Faria Mello, Sintomatología de la salud y enfermedad de las organizaciones. Desarrollo Organizacional. Enfoque Integral. México, D.F., Editorial Limusa

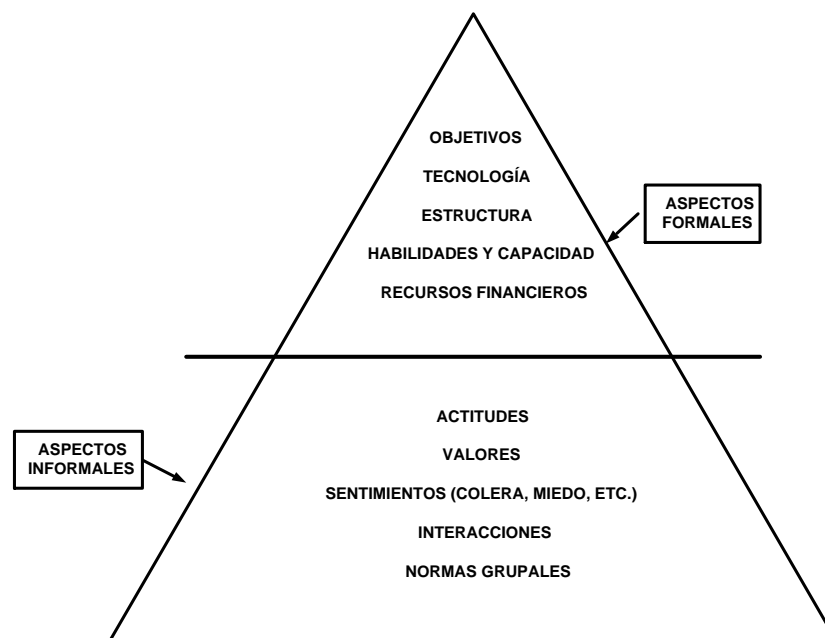
Creación de una organización saludable

Faria Mello, al especificar el radio de acción de cada uno de los subsistemas de la organización, explica que el subsistema técnico administrativo tiene su influencia en el área formal de la organización, mientras que el subsistema humano actúa en el área informal de esta razón por lo cual tradicionalmente ha sido descuidado

hasta que sus consecuencias son tan graves que afecta la totalidad de la empresa.

En el **área formal** entran las metas, finanzas, proceso administrativo, tareas, informaciones, normas, etc. Mientras que el segundo involucra: necesidades humanas del individuo y grupo, motivaciones, aspiraciones, valores, intereses, actitudes, percepciones, sentimientos, emociones, expectativas, moral, estilo personal, comunicación, organización informal, cultura organizacional, creencias, valores, normas informales existentes en la organización, etc.

Este esquema pone en evidencia que el **área informal** representa la parte "invisible" de la organización, razón por la que se descuida, pero a pesar de ello es la que proporcionalmente ocupa el mayor porcentaje de **la masa del iceberg** y que consecuentemente puede y debe ser estudiada, a fin de evitar el resurgimiento de crisis y conflictos en la organización.



Para crear y mantener una organización saludable, se debe disponer de los tres siguientes elementos básicos:

- Buenas condiciones de trabajo
- Clima laboral de apoyo
- Trabajadores sanos

1. Buenas condiciones de trabajo

Para conseguir unas condiciones de trabajo seguras y saludables, deben ponerse en práctica los siguientes procesos:

- Evaluación de riesgos: debe existir un listado de los riesgos para la salud y la seguridad, así como las correspondientes medidas de control
- seguridad: de los puestos de trabajo, herramientas y procedimientos de trabajo
- Higiene industrial: un ambiente de trabajo limpio, con baja exposición a sustancias químicas, ruido y otros factores de riesgo
- Entorno psicosocial: un buen clima laboral, comunicación y estilo directivo
- Comunicación: claridad sobre los objetivos y metas, cambios y resultados
- Ergonomía y mejora del puesto de trabajo
- Conciliación de la vida laboral y personal: una carga de trabajo razonable que no afecte negativamente la calidad de vida del trabajador

Todo ello precisa de un trabajo de equipo que implique a directivos, trabajadores y expertos en el desarrollo de un plan de acción y la identificación de los objetivos a alcanzar. Debe establecerse un proceso de mejora continua, en cuyo proceso los trabajadores también tengan su responsabilidad.

2. Clima laboral de apoyo

Es de vital importancia conseguir un clima laboral sano. Ello requiere:

- Una cultura empresarial basada en los valores
- Implicación de la dirección: políticas activas y transparentes y un liderazgo ejemplar
- Estilo directivo: debe ser estimulante e inspirador
- Gestión de los recursos humanos: debe ser activa, permitiendo a los trabajadores utilizar al máximo su potencial, debe influir en el proceso de toma de decisiones a nivel directivo
- Desarrollo de la cultura empresarial: deben verificarse regularmente las prácticas de gestión, la satisfacción y el bienestar de los trabajadores, por ejemplo a través de encuestas a los trabajadores.

3. Trabajadores sanos

Los trabajadores sanos crean empresas económicamente exitosas. Los trabajadores también tienen una alta responsabilidad sobre su propia salud. Los siguientes puntos contribuyen a conseguir una mayor salud de los trabajadores:

- **Trabajo y estilo de vida saludables:** conciliación de la vida laboral y personal, nutrición, abandono del tabaquismo, no consumo de drogas, consumo controlado de alcohol, deporte y ejercicio
- **Vigilancia de la salud:** enfocada a los riesgos para la salud
- **Consejo y apoyo:** relaciones, consejo sobre trabajo y salud, intervenciones, derivación a especialistas, programas de asistencia a los trabajadores

- **Gestión del absentismo:** consejo, intervención, derivación a especialistas para el tratamiento, rehabilitación
- **Conocimiento de los riesgos** para la seguridad y la salud en el trabajo
- **Prácticas de trabajo seguras**

Los beneficios

Si todos estos aspectos - condiciones de trabajo, clima laboral y salud de los trabajadores se ponen en práctica, podemos crear organizaciones saludables (trabajadores sanos en unas condiciones de trabajo seguras y saludables).

Los trabajadores expuestos a unas buenas condiciones de trabajo tienen la moral más alta, lo cual tiene una influencia positiva en la calidad y la productividad en el trabajo. Se produce entonces una caída en los índices de accidentabilidad y la incidencia de enfermedades profesionales y relacionadas con el trabajo. Además, la rotación de trabajadores se reduce substancialmente y, en último lugar aunque no menos importante, los índices de absentismo se reducen.

Todo ello conduce a resultados financieros positivos con una reducción de los costes y un incremento de la rentabilidad.

CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO

Durante varios años, el término **calidad de vida en el trabajo** ha suscitado, frecuentemente, discusiones acerca de técnicas para facilitar el cambio, resolver el estrés y evaluar la naturaleza del ambiente laboral. Sin embargo, casi siempre es difícil determinar lo qué exactamente significa el término.

Las organizaciones se han vuelto más competitivas; se vive la ola de las empresas de calidad, de empresas eficientes, en todas ellas, los trabajadores juegan un rol importantísimo, por lo que la calidad de vida laboral juega un papel importante para tener éxito en la gestión de hoy.

La frase calidad de vida en el trabajo fue introducida primeramente en los años 60. Su uso original se refería a la calidad de las relaciones entre trabajadores y el medio ambiente laboral considerado como un todo, y estaba intentando enfatizar la dimensión humana del trabajo frecuentemente olvidada por concentrarse en factores técnicos y económicos para el diseño del trabajo.

Definiciones

El termino Calidad de Vida en el Trabajo **(CVT)**, ha sido definido por una multiplicidad de autores, hemos seleccionado algunas definiciones que nos puedan mostrar su significado.

- La Calidad de Vida en el trabajo es una filosofía de gestión que mejora la dignidad del empleado, realiza cambios culturales y brindad oportunidades de desarrollo y progreso personal.
- La Calidad de Vida en el Trabajo es una filosofía, un set de creencias que engloban todos los esfuerzos por incrementar la productividad y mejorar la moral (motivación) de las personas, enfatizando la participación de la gente, la preservación de su dignidad, y por eliminar los aspectos disfuncionales de la jerarquía Organizacional.
- La Calidad de Vida en el Trabajo puede tener varios significados, pero en los últimos años se ha consolidados como una filosofía de trabajo en las organizaciones participativas.

Por lo anterior expuesto podemos decir que “La Calidad de Vida en el Trabajo” es una forma diferente de vida dentro de la organización, que busca el desarrollo del trabajador, así como la eficiencia empresarial.

La administración científica se centraba especialmente en la especialización y eficiencia de las tareas en estructuras tradicionales de organización. A medida que esta estructura fue evolucionando, se buscaba una división plena de las tareas, buscando sobretodo la eficiencia, reduciendo costos y usando una mano de obra no calificada que podía capacitarse en corto tiempo para el desempeño del trabajo.

Lo que se hacía o no era definido por las jerarquías al mando del personal técnico. Esta estructura presenta muchas dificultades, dejaba de lado una adecuada cálida de vida laboral, se notaron ausentismos, aburrimientos por las tareas repetitivas, rotación de personal y la calidad sufrió un descenso.

Ante esta situación los directivos actuaron con rigidez en las labores de control y supervisión, la organización se hizo más rígida, esto llevo a que la organización entrara en un proceso de deshumanización del trabajo, ante esto el deseo de trabajar declinó.

Ante esto, y luego de un profundo análisis para la resolución de los problemas, los directivos optaron por rediseñar los empleos y reestructuras las organizaciones creando un ambiente propicio y adecuado para los trabajadores, en otras palabras, mejorar la cálida de vida en el trabajo.

Orígenes

El término **calidad de vida en el trabajo** tuvo sus orígenes en una serie de conferencias patrocinadas al final de los años 60 y comienzos de los 70 por el Departamento de Trabajo de los EE.UU. y la Fundación FORD. Estas conferencias fueron estimuladas por el entonces, ampliamente popular fenómeno de la "**alienación del trabajador**" simbolizado por las huelgas entre la población activa mayoritariamente joven de la nueva planta de montaje de la General Motors, de Ohio. Los asistentes consideraron que el término iba más allá de la satisfacción del puesto de trabajo y que incluía otras nociones, como la participación en, por lo menos en algunos de los momentos, la adopción de decisiones, aumento de la autonomía en el trabajo diario, el rediseño de puestos de trabajo, y sistemas y estructuras de la organización, con el objeto de estimular el aprendizaje, promoción y una forma satisfactoria de interés y participación en el trabajo.

Evolución

Este concepto permaneció ambiguo por un largo tiempo, hasta que en los años 70 se manifestó el interés de algunas compañías por ponerlo en práctica, tales como Procter & Gamble, General Motors, etc., las cuales obtuvieron resultados exitosos con la implementación de la calidad de vida en el trabajo en sus nuevas plantas. Ante los buenos resultados de estas compañías, al final de los 70, algunas compañías, entre ellas la FORD, aplicó proyectos similares, obteniendo buenos resultados. A comienzos de los 80, hubo una gran recesión en los EE.UU, la competencia asiática que ofrecía productos baratos y de buena calidad, preocupó mucho a los directivos americanos, por lo que muchos de ellos optaron por apostar por la calidad y comenzaron a aplicar programas de calidad de vida, incluso muchas organizaciones públicas también lo hicieron.

Por qué surge la calidad de vida en el trabajo

Muchos tratadistas han investigado al respecto, y han llegado a la conclusión de que existen diversas fuentes que se pueden asociar al surgimiento de la calidad de vida en el trabajo:

- Investigaciones más amplias en los campos de los roles de mando, motivación y eficiencia en la organización
- Investigación activa en los grupos de trabajos semiautónomos
- Cooperación entre los empleados y la dirección
- Diseños innovadores de nuevas plantas
- La experiencia japonesa en los círculos de calidad
- Participación conjunta empleados-dirección y experiencia en la resolución de problemas.

Satisfacción en el trabajo

Podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo.

Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que “deberían ser”.

Generalmente las tres clases de características del empleado que afectan las percepciones del "debería ser" (lo que desea un empleado de su puesto) son:

1. Las necesidades
2. Los valores
3. Rasgos personales.

Los tres aspectos de la situación de empleo que afectan las percepciones del “debería ser” son:

1. Las comparaciones sociales con otros empleados
2. Las características de empleos anteriores
3. Los grupos de referencia.

Las características del puesto que influyen en la percepción de las condiciones actuales del puesto son:

1. Retribución
2. Condiciones de trabajo
3. Supervisión
4. Compañeros
5. Contenido del puesto
6. Seguridad en el empleo
7. Oportunidades de progreso.

Además se puede establecer dos tipos o niveles de análisis en lo que a satisfacción se refiere:

- Satisfacción General indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo
- Satisfacción por facetas grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo: reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros del trabajo, políticas de la empresa.

La satisfacción laboral está relacionada al clima organizacional de la empresa y al desempeño laboral.

Factores determinantes de satisfacción laboral

De acuerdo a los hallazgos, investigaciones y conocimientos acumulados (Robbins¹⁶, 1998) consideramos que los principales factores que determinan la satisfacción laboral son:

- Satisfacción con el trabajo en si – Reto del trabajo
- Sistema de recompensas justas
- Condiciones favorables de trabajo
- Colegas que brinden apoyo

Adicionalmente:

- Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo

A continuación ampliamos información sobre estos aspectos de la satisfacción laboral.

- **Satisfacción con el trabajo en sí – Reto del trabajo**

Dentro de estos factores, podemos resaltar, según estudios, dentro de las características del puesto, la importancia de la naturaleza del trabajo mismo como un determinante principal de la satisfacción del puesto. Hackman y Oldham (1975) aplicaron un cuestionario llamado **Encuesta de Diagnóstico en el Puesto** a varios cientos de empleados que trabajaban en 62 puestos diferentes. Se identificaron las siguientes cinco “dimensiones centrales”:

1. **Variedad de habilidades**, el grado en el cual un puesto requiere de una variedad de diferentes actividades para ejecutar el trabajo, lo que representa el uso de diferentes habilidades y talentos por parte del empleado.
2. **Identidad de la tarea**, el grado en el cual el puesto requiere ejecutar una tarea o proceso desde el principio hasta el final con un resultado visible.
3. **Significación de la tarea**, el grado en que el puesto tiene un impacto sobre las vidas o el trabajo de otras personas en la organización inmediata o en el ambiente externo.
4. **Autonomía**, el grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discreción sustanciales al empleado en la programación de su trabajo y la utilización de las herramientas necesarias para ello.
5. **Retroalimentación del puesto mismo**, el grado en el cual el desempeño de las actividades de trabajo requeridas por el puesto produce que el

¹⁶ **Stephen P. Robbins** se doctoró en la Universidad de Arizona. Trabajó para la Shell Oil Company y la empresa Reynolds Metals.

empleado obtenga información clara y directa acerca de la efectividad de su actuación.

Cada una de estas dimensiones incluye contenidos del puesto que pueden afectar la satisfacción del empleado en el trabajo.

Robbins junta estas dimensiones bajo el enunciado reto del trabajo. Los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando, de tal manera que un reto moderado causa placer y satisfacción.

Es por eso que el enriquecimiento del puesto a través de la expansión vertical del mismo puede elevar la satisfacción laboral ya que se incrementa la libertad, independencia, variedad de tareas y retroalimentación de su propia actuación.

Se debe tomar en cuenta que el reto debe ser moderado, ya que un reto demasiado grande crearía frustración y sensaciones de fracaso en el empleado, disminuyendo la satisfacción.

- **Sistemas de recompensas justas**

En este punto nos referimos al sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización. Este sistema debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas. En la percepción de justicia influyen la comparación social, las demandas del trabajo en sí y las habilidades del individuo y los estándares de salario de la comunidad.

- **Satisfacción con el salario**

Los sueldos o salarios, incentivos y gratificaciones son la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor.

La administración del departamento de personal a través de esta actividad vital garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

Varios estudios han demostrado que la compensación es la características que probablemente sea la mayor causa de insatisfacción de los empleados.

Las comparaciones sociales corrientes dentro y fuera de la organización son los principales factores que permiten al empleado establecer lo que “debería ser” con respecto a su salario versus lo que percibe. Es muy importante recalcar que es la percepción de justicia por parte del empleado la que favorecerá su satisfacción.

- **Satisfacción con el sistema de promociones y ascensos**

Las promociones o ascensos dan la oportunidad para el crecimiento personal, mayor responsabilidad e incrementan el estatus social de la persona. En este rubro también es importante la percepción de justicia que se tenga con respecto a la política que sigue la organización. Tener una percepción de que la política seguida es clara, justa y libre de ambigüedades favorecerá la satisfacción.

Los resultados de la falta de satisfacción pueden afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. Puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas, el ausentismo o el cambio de empleo.

- **Condiciones favorables de trabajo**

A los empleados les interesa su ambiente de trabajo. Se interesan en que su ambiente de trabajo les permita el bienestar personal y les facilite el hacer un buen trabajo. Un ambiente físico cómodo y un adecuado diseño del lugar permitirán un mejor desempeño y favorecerá la satisfacción del empleado.

Otro aspecto a considerar es la cultura organizacional de la empresa, todo ese sistema de valores, metas que es percibido por el trabajador y expresado a través del clima organizacional también contribuye a proporcionar condiciones favorables de trabajo, siempre que consideremos que las metas organizacionales y las personales no son opuestas. En esta influyen más factores como el que tratamos en el siguiente punto.

- **Colegas que brinden apoyo – satisfacción con la supervisión**

El trabajo también cubre necesidades de interacción social. El comportamiento del jefe es uno de los principales determinantes de la satisfacción.

Si bien la relación no es simple, según estudios, se ha llegado a la conclusión de que los empleados con líderes más tolerantes y considerados están más satisfechos que con líderes indiferentes, autoritarios u hostiles hacia los subordinados. Cabe resaltar sin embargo que los individuos difieren algo entre sí en sus preferencias respecto a la consideración del líder. Es probable que tener un líder que sea considerado y tolerante sea más importante para empleados con baja autoestima o que tengan puestos poco agradables para ellos o frustrantes.

En lo que se refiere a la conducta de orientación a la tarea por parte del líder formal, tampoco hay una única respuesta, por ejemplo cuando los papeles son ambiguos los trabajadores desean un supervisor o jefe que les calare los requerimientos de su papel, y cuando por el contrario las tareas están claramente definidas y se puede actuar competentemente sin guía e instrucción frecuente, se preferirá un líder que no ejerza una supervisión estrecha. También cabe resaltar

que cuando los trabajadores no están muy motivados y encuentran su trabajo desagradable prefieren un líder que no los presiones para mantener estándares altos de ejecución y/o desempeño.

De manera general un jefe comprensivo, que brinda retroalimentación positiva, escucha las opiniones de los empleados y demuestra interés permitirá una mayor satisfacción.

- **Compatibilidad entre la personalidad y el puesto**

John Lewis Holland¹⁷ ha trabajado e investigado en este aspecto y sus resultados apuntan a la conclusión de que un alto acuerdo entre personalidad y ocupación da como resultado más satisfacción, ya que las personas poseerían talentos adecuados y habilidades para cumplir con las demandas de sus trabajos. Esto es muy probable apoyándonos en que las personas que tengan talentos adecuados podrán lograr mejores desempeños en el puesto, ser más exitosas en su trabajo y esto les generará mayor satisfacción (influyen el reconocimiento formal, la retroalimentación y demás factores contingentes).

- **Satisfacción, insatisfacción y producción**

Es el rendimiento el que influye en la satisfacción y no viceversa como lo señala inicialmente el modelo de Lawler-Porter.

La insatisfacción produce una baja en la eficiencia organizacional, puede expresarse además a través de las conductas de expresión, lealtad, negligencia, agresión o retiro. La frustración que siente un empleado insatisfecho puede conducirle a una conducta agresiva, la cual puede manifestarse por sabotaje, maledicencia o agresión directa. Finalmente podemos señalar que las conductas generadas por la insatisfacción laboral pueden enmarcarse en dos ejes principales: activo–pasivo, destructivo–constructivo de acuerdo a su orientación.

Medición de la satisfacción en el trabajo

Existen dos métodos para esto:

1. **Escala global única:** que consiste en medir a los individuos, que respondan una pregunta como: ¿qué tanto se encuentra satisfecho con su trabajo?, indicando luego en una escala que va desde altamente satisfecho, hasta altamente insatisfecho.
2. **Calificación de la suma:** este es el método más complejo, pues identifica los elementos claves en un determinado trabajo y cuestiona a los

¹⁷ Fue profesor emérito de Sociología en la Universidad de Johns Hopkins y un psicólogo estadounidense. Holland es mejor conocido como el creador del modelo de desarrollo de la carrera.

empleados, sobre sus sentimientos hacia cada uno de ellos. Los factores incluidos por lo general son su salario actual, oportunidades para ascender en la organización, entre otros, estos se estiman sobre la escala estandarizada, para luego proceder a sumar para crear así la calificación total sobre la satisfacción en el trabajo.

Proyectos de Calidad de Vida en el Trabajo

Los programas de calidad de vida en el trabajo, intentaron mejorar el grado en que los miembros de una organización eran capaces de satisfacer importantes necesidades personales mediante sus experiencias dentro de la empresa. Programas de Desarrollo Organizacional que enfatizan en una organización efectiva y programas de calidad de vida en el trabajo pueden traslaparse.

La diferencia puede ser más de tipo semántico y de presentación de metas que de procedimientos. Estando de acuerdo en algo; las metas de los programas de calidad de vida en el trabajo son estrictamente para mejorar la calidad de la vida dentro del trabajo; la efectividad de la organización es algo secundario.

Frecuentemente se argumenta que mejorando la calidad de vida laboral esto conducirá a incrementar la efectividad de la organización; sin embargo, cualquier mejoramiento en la efectividad de la organización es solo definitivo por producto. Por otra parte, otros mantienen que el enfoque de los programas de calidad de vida en el trabajo, deben mantenerse vinculados a los objetivos que buscan incrementar la calidad de vida y la eficiencia organizacional. Ellos mantienen que no hay una incompatibilidad inherente entre el interés del trabajador y los intereses de la organización.

En este contexto, un programa de calidad de vida en el trabajo, es cualquier programa que permite a una persona mejorar la calidad de vida laboral debido a la satisfacción de una amplia gama de necesidades personales. El rango de necesidades personales con las necesidades de supervivencia, con seguridad interactúan unas con otras, tener una sensación personal de ser útil, ser reconocido por los logros obtenidos, y tener oportunidades de mejorar las habilidades y conocimientos.

Criterios para establecer un proyecto de calidad de vida en el trabajo

Algunos criterios son importantes si queremos implementar proyectos de calidad de vida laboral, estos criterios nos permitirán encaminar al personal de la organización a una mejor satisfacción de sus necesidades personales, a la vez que ser utilizados para evaluar una firme calidad de vida en el trabajo:

- **Suficiencia en las Retribuciones.** Esto puede ser logrado por suficiencia en los ingresos para mantener un estándar social aceptable para vivir;

minimizando la brecha entre el pago a ejecutivos y trabajadores por hora; pagar en una tasa que sea proporcional al número de trabajos que un trabajador puede desarrollar bien, más que por el número actualmente programado que hará.

- **Condiciones de Seguridad y Bienestar en el Trabajo.** Esto incluye razonables horas de horas de esfuerzo por una estandarización de trabajo semanal normal más allá de las compensaciones por tiempo extra que requiere; en el trabajo físico condiciones que minimicen el riesgo de enfermedades y daños; una edad límite en el trabajo que es potencialmente perjudicial para aquellos de menor o mayor edad de lo establecido.
- **Oportunidades inmediatas para usar y desarrollar las capacidades humanas.** Se incluye en esta categoría la autonomía; el uso de múltiples habilidades más que la aplicación repetitiva de una sola; retroalimentación acerca de los resultados de una actividad como una base de autorregulación; tareas totales más que fragmentadas; planeación tanto como instrumentación de actividades.
- **Oportunidades de Crecimiento Continuo y Seguridad.** Este proceso abarca asignación de trabajo y propósitos educacionales para expandir las capacidades del trabajador; los prospectos susceptibles de adquirir una nueva habilidad o conocimiento para futuros trabajos a asignarse; oportunidades de ascenso; y seguridad en el empleo o en el ingreso asociado con el trabajo.
- **Integración Social en el Trabajo de la Organización.** Esto significa liberarse de prejuicios; igualdad; movilidad; apertura interpersonal; apoyo cara a cara a los grupos o equipos de trabajo; y un sentido de comunidad en la organización que se extienda más allá de los grupos primarios.
- **Participación en la Constitución del Trabajo de la Organización.** Inclusión en áreas privadas acerca de asuntos no laborales; libertad de expresión si miedo ni represalias; equidad; procedimientos convenientes.
- **Balance entre Trabajo y Vida.** Esto significa que los requerimientos de trabajo, incluyendo programas-presupuesto, asuntos urgentes, y viajes, no se tomen del tiempo de ocio o del tiempo familiar como algo cotidiano, y que las oportunidades de ascenso no requieran frecuentemente de cambios geográficos.
- **Relevancia Social y Vida Laboral.** Esto incluye el reconocimiento de la responsabilidad social de la empresa en cómo son comercializados los productos, disposición de desechos, y tratos por parte de los empleados.

Obviamente, los programas de calidad de vida en el trabajo involucran muchas actividades y técnicas, los programas se acompañan con aspectos de fondo diseñados para mejorar la calidad de la vida laboral.

Beneficios de la calidad de vida en el trabajo

La implementaron de Proyectos de Calidad de Vida en el Trabajo, puede resultar beneficios tanto para la organización como para el trabajador, lo cual se puede reflejar en:

- Evolución y Desarrollo del trabajador
- Una elevada motivación
- Mejor desenvolvimiento de sus funciones
- Menor rotación en el empleo
- Menores tasas de ausentismo
- Menos quejas
- Tiempo de ocio reducido
- Mayor satisfacción en el empleo
- Mayor eficiencia en la organización.

Limitaciones de los proyectos de CVT

Los Proyectos de CVT, de la misma manera que tienen sus beneficios, también tienen algunas limitaciones, las cuales mencionaremos a continuación:

- Algunos empleados no deseen mejorar su CVT. Esto se da en organizaciones es que los empleados son incapaces de asumir una nueva responsabilidad, son reacios a trabajos en grupo, les desagrada reaprender, les desagradan los deberes más complejos, por lo que la implementaron de Proyectos de CVT se hace más difícil.
- Los mejores trabajos no concuerden con los pagos que se reciben. Al mejorar los empleos los empleados ahora pensarán que lo que reciben de paga no va de acuerdo a los nuevos deberes, o los nuevos procedimientos de trabajo, por lo que desearán obtener un mejor sueldo.
- Aumento de costos. Luego de replantear, mejorar o reestructurar los puestos de trabajo es posible que se necesite nueva tecnología, nuevos ambientes, nuevas herramientas, nueva capacitación, lo cual hará que la organización tenga más costos en su funcionamiento.
- El equipo tecnológico no es adaptable. Algunas organizaciones realizan inversiones tan gigantescas en equipos tecnológicos, que no pueden hacer cambios sustanciales mientras estos no se sustituyan. Cuando las condiciones tecnológicas problemáticas se combinan con actitudes negativas del empleado en lo concerniente al mejoramiento de las condiciones de trabajo, éste, se hace inapropiado mientras no se transforme el ambiente para hacerlo más favorable.

CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL

Clima organizacional

Cuando una persona asiste a un trabajo, lleva consigo diariamente una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo: quién es, qué se merece, y qué es capaz de realizar, hacia a dónde debe marchar la empresa, etc.

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos **Clima Organizacional**, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

Estos preconceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano: el estilo de liderazgo del jefe, la relación con el resto del personal, la rigidez/flexibilidad de la organización, las opiniones de otros, su grupo de trabajo. Las coincidencias o discrepancias que tenga la realidad diarias, con respecto a las ideas preconcebidas o adquiridas por las personas durante el tiempo laborado, van a conformar el clima de la organización, el Clima Organizacional.

Se entiende como **Clima Organizacional** el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta.

El clima organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la "opinión" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen. Ello incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo. Que puede estar expresado en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo, y apertura, entre otras.

El clima organizacional está constituido por las condiciones, las situaciones y la dinámica que se genera al interior de una organización que ya sea para bien o

para mal inciden en el crecimiento, desempeño y desarrollo de la persona o la institución.

El clima organizacional es también “la medida receptiva de los atributos organizaciones. Es el estado relativamente duradero del ambiente interno de una organización y el cual es experimentado por los miembros de esta, influencia en el comportamiento de quienes lo conforman y puede ser descrito en términos de percepciones de un cierto grupo de características de la organización”.

El clima de una organización debe facilitar la realización de la persona (empleados) como individuo irrepetible, sujeto original, causa dinámica de sí, capaz de afirmarse con autonomía, con derechos y con responsabilidades individuales y sociales. Propender por un escenario donde la realización personal haga posible la realización de la empresa, donde los empleados vean la organización como parte de ellos, su mundo, su historia, que sus vivencias estén ligadas a esa institución, hablamos de un clima que si bien es cierto debe propender por el crecimiento y desarrollo de la organización, también privilegia el crecimiento de la persona objeto y fin último de las instituciones.

Un buen clima organizacional va más allá de las buenas condiciones físicas en el sitio de trabajo; pues este abarca aspectos emocionales, espirituales, morales. Un ambiente laboral ameno, con una cultura empresarial que promueva el sentido de pertenencia y el compromiso con las tareas, será siempre una ventaja competitiva para las empresas, ya que la calidad, la productividad y el mejor desempeño de los trabajadores, tiene una relación directa con el ambiente que gira a su alrededor.

No puede haber buen clima organizacional para un individuo que se le vulnera sus fundamentos religiosos, en tanto que, diariamente hace un aporte significativo a la empresa. No puede haber clima organizacional en un escenario donde la persona no ve posible un mundo de realizaciones acorde con sus expectativas de existencia, entendidas en el sano criterio de la racionalidad.

Entendiendo bien el concepto de clima organizacional, y de manera genérica su identificación, como el ambiente que se vive en la empresa en un momento determinado; en donde puede resultar agradable o desagradable trabajar; o bien como la cualidad o propiedad del ambiente general, que perciben o experimentan los miembros de la organización, las que pueden ser de orden interno o externo y que influyen en su comportamiento.

Las percepciones y respuestas que abarca el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores, relacionados con el liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.); con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, interacción entre sus miembros, etc.) y aspectos de tipo económico (remuneración, sistemas de incentivos, apoyo social) las que inciden en el comportamiento en el trabajo. La teoría de los profesores Litwin y

Stinger, establece nueve factores que a criterio de ellos, repercuten en la generación del clima organizacional: estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad.

A continuación realizamos una breve descripción de lo que es cada uno de ellos, sin entrar en detalles de cómo lograrlos y/o sostenerlos.

1. **Estructura.** Hace referencia a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de las organizaciones en cuanto a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos, indistintamente de la posición en el nivel. Su fundamento tiene una relación directa con la composición orgánica, plasmada en el organigrama, y que comúnmente conocemos como Estructura Organizacional. Dependiendo de la organización que asuma la empresa, para efectos de hacerla funcional será necesario establecer las normas, reglas, políticas, procedimientos, etc., que facilitan o dificultan el buen desarrollo de las actividades en la empresa, y a las que se ven enfrentados los trabajadores en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización visualice y controle el efecto sobre el ambiente laboral.

La conformación de una adecuada estructura organizacional en la empresa, facilita o dificulta el flujo de las comunicaciones, aspecto transcendental en cualquier tipo de comunidad que aspire a convivir de la mejor manera.

2. **Responsabilidad.** Este aspecto necesariamente va ligado a la autonomía en la ejecución de la actividad encomendada y guarda a su vez, una estrecha relación con el tipo de supervisión que se ejerza sobre las misiones dadas a los trabajadores.

Para cada uno de nosotros, independientemente del cargo que ocupemos o del oficio que realicemos, si estamos desarrollando la actividad que nos place hacer, nuestra labor siempre será importante, manteniendo la idea de que estamos aportando un grano de arena a la organización, y esa importancia la medimos con una relación directa vinculada con el grado de autonomía asignada, los desafíos que propone la actividad y el compromiso que asumamos con los mejores resultados.

3. **Recompensa.** ¿Qué se recibe a cambio del esfuerzo y dedicación y ante todo de los buenos resultados obtenidos en la realización del trabajo?

Un salario justo y apropiado, acorde con la actividad desarrollada, constituye el primer incentivo en una relación laboral. Es importante no olvidar que a pesar de que el salario justo y los resultados del trabajo logren el equilibrio esperado, los humanos “reclamamos” reconocimiento adicional.

4. **Desafíos.** En la medida que la organización promueva la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un sano clima competitivo, necesario en toda organización.
5. **Relaciones.** Estas se fundamentarán en el respeto interpersonal a todo nivel, el buen trato y la cooperación, con sustento en base a la efectividad, productividad, utilidad y obediencia, todo en límites precisos, sin que se torne excesivo y llegue a dar lugar al estrés, acoso laboral (mobbing) y otros inconvenientes de este estilo.
6. **Cooperación.** Está relacionado con el apoyo oportuno, con el nacimiento y mantenimiento de un espíritu de equipo en vías de lograr objetivos comunes relacionados a su vez, con los objetivos de la empresa.
7. **Estándares.** Un estándar, sabemos, establece un parámetro o patrón que indica su alcance y cumplimiento. En la medida que los estándares sean fijados con sentido de racionalidad y ante todo de que puedan ser logrados sin exagerar los esfuerzos necesarios para ello, los miembros del grupo percibirán estos, con sentido de justicia o de equidad.
8. **Conflicto.** El conflicto siempre será generado por las desavenencias entre los miembros de un grupo. Este sentimiento bien podrá ser generado por motivos diferentes: relacionados con el trabajo o bien con lo social y podrá darse entre trabajadores de un mismo nivel o en la relación con jefes o superiores.
9. **Identidad.** Hoy día la conocemos como Sentido de Pertenencia. Es el orgullo de pertenecer a la empresa y ser miembro activo de ella y tener la sensación de estar aportando sus esfuerzos por lograr los objetivos de la organización.

Cada uno de los aspectos mencionados produce en los colaboradores diferentes tipos de percepción que inciden de manera directa en la Moral Laboral individual y la suma de todas a nivel grupal, termina conformando el clima organizacional.

Percepción del Clima Organizacional

La forma como se perciban cada uno de los elementos que conforman la generación del Clima Organizacional en la empresa, produce en los individuos, una también variada gama de actitudes, positivas o negativas, de acuerdo a las circunstancias y a la forma como estas se evalúen. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

Las percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la Organización, y pueden tender a la determinación de creencias, mitos, conductas y valores que harán parte de la Cultura Organizacional.

La generación de un adecuado clima organizacional guarda una relación directa con la calidad del liderazgo en la empresa, líderes cercanos, que motiven, formen equipos interdisciplinarios y que les den la mayor importancia a las comunicaciones, como eje fundamental en las relaciones.

La cultura interna positiva, es esencial en la búsqueda de un clima organizacional en donde los conflictos internos apenas tienen lugar, despertando un gran compromiso con la organización, creando además una imagen de empleador destacado entre sus competidores.

Por su parte, un clima organizacional negativo, repercute directamente en los objetivos de la empresa, y por “desapercibido” que aparezca al sentir de los directivos, los expertos gerenciales concuerdan en que tarde o temprano, su influencia generará además de un mal ambiente laboral, una repercusión negativa en la satisfacción de los trabajadores, aumento de conflictos internos, disminución en la productividad, alta rotación, inadaptación, ausentismo, baja innovación o creatividad, etc., y todo ello, en el corto, mediano o largo plazo en los resultados económicos de la empresa.

Es de extrema importancia el que las empresas trabajen sobre su capital intelectual: el hombre, y aproveche las consecuencias favorables generadas por un excelente clima organizacional. Lograr en la empresa un adecuado clima organizacional necesariamente estará acompañado por las acciones de los jefes hacia sus subordinados, ajustados a las claras políticas establecidas por la empresa, a cómo se den las comunicaciones, se apliquen los programas de capacitación, a una retribución justa, etc.

Siempre resultará difícil, el que la dirección de la empresa, por mera observación, pueda hacerse a un concepto centrado de lo que acontece en la empresa y que pudiera estar repercutiendo de una u otra manera en el clima organizacional.

El clima organizacional resulta ser un aspecto sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos intervinientes.

Medición del Clima Organizacional

Las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su Clima Organizacional que está ligado con la motivación del personal y con los resultados esperados por la empresa en sus actividades del día a día.

Es de importancia extrema, el que podamos conocer a ciencia cierta la calidad de clima organizacional de nuestra empresa y de hecho vital, el que apliquemos algún tipo de herramienta, para lograr los resultados que esperamos en nuestra intención de medida.

El lograr una calificación para el clima organizacional en nuestra empresa, nos permitirá conocer si la idiosincrasia y las prácticas de la empresa tienen una

percepción positiva o negativa en los colaboradores, si se consideran a sí mismos como espectadores apáticos o parte activa de los procesos organizacionales.

Numerosos estudios han indicado que el clima organizacional puede hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de bajo desempeño. **La medición del clima organizacional** se suele adelantar mediante encuestas directas, aplicadas a los trabajadores de una organización, o de alguna área de ella, con la intención de medir aspectos preestablecidos de manera específica, que obviamente estarán ligados de manera directa con la situación particular de cada empresa.

Generalmente las encuestas apuntan a aspectos relacionados con los colaboradores, como individuos pensantes y actuantes y a los resultados esperados por la empresa de una u otra manera, relacionados con las actuaciones de los trabajadores.

La calidad de las encuestas, la forma como se aplique la herramienta y la oportunidad para lograr los mejores resultados en su aplicación, son aspectos muy importantes a tener en cuenta.

Finalmente, los resultados obtenidos en la medición, una vez analizados y debidamente ponderados, deben conducir a un plan de acción que tienda a corregir las situaciones consideradas problemas o que pudieran ser en cierto grado causante de malestar emocional y comportamental en los trabajadores.

Cultura organizacional

El Clima Organizacional guarda una relación directa en la determinación de la **Cultura Organizacional** de la empresa, entendiendo como Cultura Organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de la organización.

Las definiciones de cultura organizacional comparten conceptos comunes. Subrayan la importancia de los valores y creencias compartidos y su efecto sobre el comportamiento.

La cultura organizacional es el pegamento social o normativo que mantiene unida a una organización. Expresa los valores o ideales sociales y creencias que los miembros de la organización llegan a compartir, manifestados en elementos simbólicos, como mitos, rituales, historias, leyendas y un lenguaje especializado

La cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización tienen en común. La cultura ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización.

Las organizaciones de éxito al parecer tienen fuertes culturas que atraen, retienen y recompensan a la gente por desempeñar roles y cumplir metas. Uno de los roles más importantes de la alta dirección es dar forma a la cultura que, con personalidad, tendrá un efecto importante en la filosofía y el estilo administrativo. La filosofía de una persona ofrece lineamientos para la conducta. El estilo se refiere a la forma en que se hace algo. El estilo administrativo es la manera distinta en la que se comporta un administrador.

La cultura organizacional incluye lineamientos perdurables que dan forma al comportamiento. Cumple con varias funciones importantes al:

- Transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la organización
- Facilitar el compromiso con algo mayor que el yo mismo
- Reforzar la estabilidad del sistema social
- Ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones

Esta definición sugiere que la cultura cumple funciones importantes en la organización. Los artefactos culturales, incluyendo el diseño y el estilo de administración, transmiten valores y filosofías, socializando a los miembros; motivan al personal y facilitan la cohesión del grupo y el compromiso con metas relevantes.

Keith Davis (1993) dice que "la cultura es la conducta convencional de una sociedad, e influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes". El autor considera que la gente asume con facilidad su cultura, además, que ésta le da seguridad y una posición en cualquier entorno donde se encuentre.

La cultura organizacional es, entonces, el conjunto de normas, hábitos y valores, que practican los individuos de una organización, y que hacen de esta su forma de comportamiento. Este término es aplicado en muchas organizaciones empresariales actualmente, y por tanto, es un término que debe tenerse en consideración

La cultura es la forma acostumbrada o tradicional de pensar y hacer las cosas, compartida en mayor o menor medida por los miembros de la organización, y que todos los miembros entrantes tienen que aprender y aceptar para ser aceptados como servidores de la empresa. Cultura es un conjunto integrado de pautas de comportamiento que comprometen nuestra manera de relacionarnos y nuestra manera de hacer las cosas.

Una norma, aplicada a los temas de gestión, es todo lo que está escrito y aprobado, que rige a la organización, y que debe ser respetado por todos los integrantes de ella. Una norma debe estar escrita detalladamente en los

documentos de gestión empresarial: manual de organización y funciones, planes de capacitación, planes estratégicos, entre otros.

Un hábito, para efectos de gestión es lo que no está escrito, pero se acepta como norma en una organización. Ejemplo: si en un establecimiento de salud, no se acostumbra fumar, pero no hay norma escrita que lo prohíba, sabiendo que puede ser una molestia para algunos pacientes o trabajadores, este hábito de no fumar es una característica de la cultura organizacional de este establecimiento.

Un valor, es una cualidad que tiene una persona que integra una organización. Ejemplo: sencillez, alegría, responsabilidad, honradez, puntualidad, etc. Los valores también pueden ser negativos (algunos lo llaman antivalores).

Así estos elementos que comparten los miembros de un grupo dentro de la organización tienen una incidencia en la implementación de estrategias empresariales y en consecuencia la influencia que esto ejerce en la competitividad, ya que si la cultura puede enfocarse como conjunto compartido de creencias y símbolos, la organización vendría siendo como la red de significados e imágenes más o menos compartida por el personal.

Que es propio de un grupo social, que se aprende dentro del grupo y se transmite las generaciones futuras. La cultura también se define como el sistema de creencia que tiene el hombre para entender el mundo, ese sistema de creencias se determina a través de 6 puntos:

- **La mitología:** Es lo que el hombre sostiene ser, sin poder comprobar. Entre ellos figuran mitos sociales, religiosos, nacionales, regionales. A partir de estos mitos muchas veces se crean imaginarios colectivos.
- **La forma de hablar:** La forma de hablar dice mucho de las personas, en cuanto a su formación, proyección. En la forma de hablar algunas veces es posible leer el origen de la persona, su personalidad entre otros aspectos.
- **La comida:** El hombre es lo que come y cómo lo come, esto determina costumbres.
- **Vestuario:** Aquí se define que tan conservadora o liberal es la persona en términos conductuales y comportamentales.
- **Vivienda:** A partir de allí se determina cual es la construcción que hace una cultura de su mundo.
- **Sociabilización que tienen las personas:** Es la forma cómo comunican las cosas cotidianas, en donde las comunican, en la casa, en la familia, en la calle, en las esquinas-cuadras, en el trabajo.

La cultura se puede abordar desde dos aspectos:

Cultura objetiva: que hace referencia al historial de la empresa, sus fundadores y héroes, monumentos y hazañas, ritos, ceremonias, artefactos, colores, símbolos arquitectura, señales, instituciones.

Cultura subjetiva: que está dada por:

- Supuestos compartidos: cómo se piensa aquí
- Valores compartidos: En qué se cree aquí
- Significados compartidos: cómo se interpretan las cosas
- Entendidos compartidos: cómo se hacen las cosas aquí
- Imagen corporativa compartida: cómo ven a los directivos

Otros autores consideran la cultura como un conjunto de valores y creencias comúnmente aceptados, conscientes o inconscientemente, por los miembros de un sistema cultural. Y un sistema cultural es aquel que se integra por el conjunto de valores y creencias que comparten las personas que pertenecen a él, y por las múltiples formas que se manifiestan dichos valores y creencias. (María Elena Mendoza Fung, 2000, Universidad Pontificia Bolivariana.).

Pero las creencias son todas aquellas proposiciones o ideas reconocidas como verdaderas por los miembros de un sistema cultural, independientemente de su validez objetiva. Lo que las personas aceptan como cierto. No se ha logrado alcanzar uniformidad absoluta en las creencias, pero si ideas compartidas por la mayoría de sus miembros y serán estas las que dominen su cultura y le den el sello distintivo.

Los valores constituyen los ideales que se comparten y aceptan, explícita o implícitamente, lo integrantes de un sistema cultural y que por consiguiente influyen en su comportamiento. Se refieren a pautas deseables de conducta individual y colectiva, proporcionando parámetros que determinan que conductas deben ser premiadas, y cuales castigadas. En el sistema cultural tenemos que la cultura se constituye por los valores y creencias de las personas que forman parte de él, y un conjunto de manifestaciones culturales.

Las manifestaciones culturales son las expresiones o productos de un sistema cultural que reflejan las creencias y los valores básicos de sus miembros. Las manifestaciones culturales se clasifican así:

- **Manifestaciones conceptuales simbólicas:** Son todas las maneras con las que se pretende explicar o representar, objetiva o subjetivamente, al hombre, al mundo, a lo suprasensible, y a las relaciones que se generan entre ellos. La ideología, la filosofía, la ciencia, el arte, el mito y la religión se ubican en esta categoría.

- **Manifestaciones conductuales:** Son las pautas de comportamiento y de interacción de los miembros del sistema cultural.
- **Manifestaciones estructurales:** Son aquellas que se dan de manera directa y pretenden asegurar el cumplimiento de los objetivos del sistema cultural. Incluyen el marco normativo, las relaciones de producción, la estructura de poder, las formas de operación y la estructura social.
- **Manifestaciones materiales:** Comprenden todos los recursos económicos, físicos y tecnológicos necesarios para la productividad y el bienestar de los miembros del sistema cultural. Cuando entran en acción la cultura y las manifestaciones culturales, emerge una dinámica de realimentación, dado que la cultura se releja en las manifestaciones culturales y las manifestaciones culturales a su vez nutren y enriquecen a la cultura.

En una organización reviste importancia el fortalecimiento de la cultura y sobretodo la cultura académica, en razón a que esta es una súper cultura que respeta todas las sub culturas y permite una discusión racional de los problemas y la aplicación de la inteligencia y el conocimiento para solucionar conflictos. Esta cultura por su parte presenta unas pautas de comportamientos que responde a:

- Un modelo científico
- Cultura de la medición
- Concibe las teorías como hipótesis provisionales sometidas a la prueba del tiempo. Una buena teoría es aquella que se mantiene lo suficiente para conducir a otra teoría mejor.

Diferencia entre Clima y Cultura Organizacional

El debate sobre clima y cultura organizacional radica en las diferencias metodológicas y epistemológicas. La discusión no se refiere tanto al qué estudiar sino al cómo estudiarla.

Clima: Los investigadores del clima, con base en cuestionarios, trataron de caracterizar situaciones organizacionales específicas con respecto a dimensiones y principios universales. Casi todos eran psicometristas quienes consideraban que el progreso consistía en mejoras incrementales dentro del contexto de este enfoque básico.

Clima organizacional: El clima se refiere a una percepción común o una reacción común de individuos ante una situación. Por eso puede haber un clima de satisfacción, resistencia, participación o "salubridad".

Cultura: Los investigadores de la cultura, con copiosas notas de campo, trataron de entender los valores y las hipótesis fundamentales que los miembros individuales de organizaciones agregaban al sistema social del cual formaba parte

y la importancia que el sentido o propósito tenía para el funcionamiento organizacional.

Cultura organizacional: La cultura organizacional, atmósfera o ambiente organizacional, como se quiera llamar, es un conjunto de suposiciones, creencias, valores u normas que comparten sus miembros. Además, crea el ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo. De esta forma, una cultura puede existir en una organización entera o bien referirse al ambiente de una división, filial, planta o departamento.

Otra perspectiva destaca cómo la cultura afecta al comportamiento.

La cultura organizacional es un sistema de valores compartidos (lo que es importante) y creencias (cómo funcionan las cosas) que interactúan con la gente, las estructuras de organización y los sistemas de control de una compañía para producir normas de comportamiento (como se hacen las cosas aquí).

Las definiciones sugieren lo que todos sabemos por nuestras experiencias personales; las organizaciones tienen culturas diferentes - objetivos y valores, estilos de administración y normas - para realizar sus actividades.

Una cultura organizacional de éxito

Los siguientes ocho puntos se consideran como claves para el desarrollo de una cultura organizacional:

- 1) Una orientación hacia la acción, a fin de que se cumpla. Aun cuando las compañías podrían ser analíticas en su enfoque ante la toma de decisiones, no están paralizadas por este hecho (como muchas otras parecen estarlo)
- 2) Orientación al cliente, donde todos los recursos y el personal de la compañía dirigen sus actividades cotidianas a la satisfacción de las necesidades del cliente.
- 3) Autonomía y decisión, a fin de fomentar el surgimiento de líderes e innovadores para la organización.
- 4) Productividad a través de la gente, lo que considera a la gente como el activo más importante de la empresa, y consideran como inversión el dinero destinado hacia ellos, como fuente fundamental de mejoramiento.
- 5) Compromiso con los valores, desde los niveles superiores de la compañía. La alta dirección se mantiene en estrecho contacto, visitando y dialogando con "el frente de batalla"
- 6) Cercanía al negocio, conocimiento del negocio, sus fortalezas y debilidades, sus amenazas y oportunidades.
- 7) Organización simple con solo el personal necesario, donde cada quien sabe la parte de valor que agrede a los productos y servicios, y participa en su administración.
- 8) Rigidez y flexibilidad, aceptación de ambos de acuerdo a la dinámica del cambio y sus circunstancias.

En resumen

La cultura es el conjunto de entendimientos importantes que los miembros de una comunidad tienen en común. La cultura organizacional es un sistema de valores y creencias compartidos; la gente, la estructura organizacional, los procesos de toma de decisiones y los sistemas de control interactúan para producir normas de comportamiento. Una fuerte cultura puede contribuir substancialmente al éxito a largo plazo de las organizaciones al guiar el comportamiento y dar significado a las actividades. Las culturas fuertes atraen, recompensan y mantienen el apego de la gente que desempeña roles esenciales y cumple con metas relevantes. Una de las responsabilidades más importantes de la administración es dar forma a los valores y normas culturales.

La cultura puede ser un bien o una obligación. Puede ser una ventaja debido a que las creencias compartidas facilitan y ahorran las comunicaciones, y facilitan la toma de decisiones. Los valores compartidos facilitan también la motivación, la cooperación y el compromiso. Esto conduce a la eficiencia de la organización. Sin embargo, una cultura fuerte que no es apropiada para un medio organizacional y una estrategia básica puede ser ineficiente. Es importante tener congruencia entre la cultura, la estrategia y el estilo administrativo.

La cultura y la personalidad afectan el estilo y la filosofía administrativa. La filosofía administrativa de una persona es un sistema de valores, creencias y actitudes que guían su comportamiento. El estilo se refiere a la forma en que se hace algo; es una manera de pensar y actuar. El estilo administrativo es una manera particular en que un administrador se comporta, con las limitaciones que le impone la cultura organizacional, y guiado por su filosofía personal.

Las creencias básicas sobre la gente afectan nuestro enfoque para diseñar las organizaciones y administrarlas. Las suposiciones sobre la gente tienden a convertirse en profecías que se cumplen. Las organizaciones que son administradas en forma positiva tienden a ser más satisfactorias para los participantes y también pueden ser más efectivas y eficientes.

La tendencia actual es el alejamiento de las organizaciones estables-mecanicistas para dar lugar a las organizaciones flexibles.

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Definimos la organización como una unidad social coordinada de forma consciente, conformada por personas, y que funciona con una base de relativa continuidad para llegar a sus metas trazadas. Pero para que exista una

organización no basta con el conjunto de personas; ni siquiera es suficiente que todas ellas posean un propósito en común.

Lo realmente decisivo es que dichas personas se organicen o coordinen sus actividades, ordenando la acción conjunta hacia el logro de unos resultados que, aunque sea por razones diversas, estimen todas ellas qué les interesa conseguir.

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

Funciones de los Gerentes

Un gerente debe mantenerse atento y mentalmente despierto, pues necesita afrontar problemas y tiene que adquirir hoy las habilidades que le conferirán efectividad mañana; igual, necesita la oportunidad de reflexionar acerca del sentido de su propia experiencia y sobre todo necesita una oportunidad para auto reflexionar y aprender el modo de hacer valer sus cualidades; y debe conocer y comprender lo que se espera de él y por qué, con cual patrón se lo medirá y cómo.

Los gerentes determinan aquello que debe dirigirse; los ejecutivos se encargan de esa dirección. El gerente es quien idea la empresa y quién determina lo que debe hacerse; delega los puestos necesarios para alcanzar los resultados deseados, estableciendo los requisitos; genera también la mayor parte del dinero y conduce al conjunto hacia las oportunidades para acumular riqueza.

Por lo anterior, un gerente ejecuta todas o algunas de las cuatro funciones siguientes: **planeamiento, organización, la integración y la medición**. Ciertos autores destacan, por lo menos, tres grupos de funciones que son esenciales para un efectivo trabajo gerencial:

- La creación de un grupo de trabajo armónico donde el todo sea más que la suma de sus partes. Una entidad productiva que rinda más que la suma de los recursos incorporados a la misma.
- Ser proactivo. Armonizar en todas las decisiones y todos los actos los requerimientos del futuro inmediato y a largo plazo.
- Ejecutar seis tareas básicas: fijar objetivos; derivar metas en cada área de objetivos; organizar tareas, actividades y personas; motivar y comunicar, controlar y evaluar; y desarrollar a la gente y a sí mismo.

Habilidades de los gerentes

Robert L. Katz¹⁸ identificó tres tipos de habilidades para los administradores. A ellos se les puede agregar un cuarto: la capacidad para diseñar soluciones.

¹⁸ Robert L. Katz (1974) escribió originalmente *habilidades de un administrador eficaz* en Harvard Business Review (HBR) enero-febrero de 1955, pero actualizó el artículo para

1. **La habilidad técnica**, que es la posesión de conocimientos y destrezas en actividades que suponen la aplicación de métodos; procesos y procedimientos. Implica por lo tanto el diestro uso de instrumentos y técnicas específicas. Por ejemplo, los mecánicos trabajan con herramientas y sus supervisores deben poseer la capacidad de enseñarlos a usarlas. De igual modo los contadores aplican técnicas específicas en sus labores.
2. **La habilidad humana**, que es la capacidad para trabajar con individuos, esfuerzo cooperativo, trabajo en equipo, la creación de condiciones donde las personas se sientan protegidas y libres de expresar sus opiniones.
3. **La habilidad de conceptualización**, que es la capacidad para percibir el panorama general, distinguir los elementos más significativos de una situación y comprender las relaciones entre ellos.
4. **La habilidad de diseño**, que es la capacidad para resolver problemas en beneficio de la empresa. Para ser eficaces, y particularmente en los niveles organizacionales superiores, los administradores deben ser capaces de hacer mucho más que advertir un problema. Deben poseer además la habilidad de un buen ingeniero de diseño para deducir la solución práctica de un problema. Si se limitaran a detectar problemas y a fungir como “observadores de problemas”, fracasarán. Por lo tanto, también deben poseer la valiosa habilidad de ser capaces de diseñar soluciones funcionales a los problemas en respuesta a las realidades que enfrentan.

Mejoramiento de las habilidades interpersonales

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

Comportamiento organizacional (CO)

Es el estudio y la aplicación de los conocimientos acerca de la forma en que las personas se comportan individual y grupalmente en las organizaciones. Asimismo, trata de identificar maneras en que los individuos pueden actuar con mayor efectividad.

una recopilación especial de (HBR) *Personas: Administración de su activo más importante*. En el artículo revisado, discutió tres habilidades o competencias desarrollables básicas de un administrador, quien (a) dirige las actividades de otras personas, y (b) asume la responsabilidad de lograr ciertos objetivos a través de estos esfuerzos. Estas tres habilidades son, pues, aplicables a los supervisores e incluso a la gestión.

El comportamiento organizacional ayuda a que los empresarios observen el comportamiento de los individuos en la organización y facilita la comprensión de la complejidad de las relaciones interpersonales en las que interactúan las personas.

De otra forma, es la disciplina que estudia, dentro de las estructuras formales de la empresa, las distintas conductas o comportamientos, de cada individuo, de los grupos que la integran, y de las interrelaciones que se dan entre los mismos; analizando la cultura organizacional con el fin de optimizar los resultados tanto en favor de los individuos como en favor de la organización.

El comportamiento y sus distintas denominaciones

Esta disciplina ha recibido distintos nombres a través de su corta historia. Sus primeros precedentes surgen de la necesidad de organizar debidamente a las grandes industrias que surgen con la Revolución Industrial; por eso no es sorprendente encontrarla bajo el título “Psicología Industrial” (J. A. C. Brown). También recibe el nombre de “Relaciones Humanas”, el cual fue muy aceptado y sigue vigente hasta nuestros días.

Factores claves del comportamiento organizacional

Existe un conjunto de fuerzas que afectan a las empresas, las mismas que pueden clasificarse en cuatro áreas: personas, estructura, tecnología y entorno en que opera un negocio.

Personas

- La gente compone el sistema social interno de las organizaciones., consta de individuos y grupos
- Hay grupos grandes y pequeños, formales e informales; que son dinámicos (se forman, cambian y se desmantelan)
- La fuerza de trabajo se ha vuelto extraordinariamente diversa, cambia constantemente. Esa diversidad entraña riesgos y retos que deben ser resueltos.

Estructura

- La estructura define las relaciones formales y el uso que se da a las personas en las organizaciones
- Ello implica diversos Puestos
- También implica diversas Relaciones Estructurales entre tales puestos, que dan origen a problemas de cooperación, negociación y toma de decisiones.
- En muchos casos tales estructuras han sido objeto de planeamientos, downsizing o reestructuraciones. Estructuras just-in-time o estructuras

basadas en equipos; que en todos los casos implican una cuestión a resolver.

Tecnología

- Aporta los recursos con los que trabaja la gente, e influye en la tarea que hacen. Influye también en las relaciones de trabajo.
- Nos referimos a las maquinarias y a la informática, especialmente.
- Impacto de la tecnología (por ejemplo, robotización) en las actividades laborales, las demandas sociales y las relaciones de trabajo.

Entorno

- Las organizaciones operan en un entorno, forman parte de un sistema mayor que tiene muchos elementos. Los cambios en el entorno generan a su vez demandas en las organizaciones.

Disciplinas en que se apoya el Comportamiento Organizacional

Una forma común de comprender el Comportamiento Organizacional consiste en analizar las disciplinas que fundamentan la ciencia del comportamiento, sus aportaciones y unidades especiales de análisis. De acuerdo a esto se podría concluir que el Comportamiento Organizacional se ha adjudicado ideas, conceptos, métodos y conclusiones de otras disciplinas, especialmente de la:

- Economía,
- Psicología y la Sociología,
- Administración,
- Política Social,
- Relaciones industriales,
- internacionales y de
- Ciencia de la Computación.

Sin embargo muchas disciplinas académicas aún siguen contribuyendo al desarrollo del CO, esto por la cantidad de temas y problemas que ella abarca.

Algunos principios absolutos en el CO

Debido a que los seres humanos son complejos, cambian de actitudes y comportamientos en situaciones distintas y por lo tanto no son iguales, la habilidad para hacer generalizaciones sencillas, concretas y claras es limitada.

Esto no significa que no se pueda ofrecer explicaciones razonables y precisas del comportamiento humano o en todo caso realizar predicciones válidas. Quiere decir sin embargo que los conceptos de CO deben reflejar condiciones situacionales o de contingencia que son aquellas que moderan la relación entre las variables independientes e independientes, y mejoran la correlación.

Existen tres niveles de análisis de CO y a medida que pasamos del nivel individual al del grupo y al de los sistemas de la organización, avanzamos sistemáticamente en nuestro entendimiento del comportamiento en las organizaciones.

Limitaciones del comportamiento organizacional

Siempre se ha reconocido las limitaciones del comportamiento organizacional, no será la respuesta total al conflicto, pero si puede reducirlos. Podemos analizar el comportamiento organizacional como un tema separado, pero para aplicarlos debemos integrarlo a toda una realidad. Un mejor comportamiento organizacional, no mejorará el desempleo, ni tampoco soslayará nuestras deficiencias. No puede ser el sustituto de la falta de planeación, la organización inepta, o los controles inadecuados. Es solo uno de los muchos sistemas que funcionan dentro de un sistema social mayor.

Desviación del comportamiento

Las personas que carecen de una comprensión sistemática pueden generar una desviación en su comportamiento, lo que les proporciona una perspectiva estrecha que se centra solamente en satisfacer las experiencias de los empleados y subestimar el sistema más amplio de la organización y su relación con todos los públicos, condición llamada visión de túnel. Debería ser evidente que al exagerar el interés por los empleados se pierda el propósito de juntar a toda la gente como fuerza de trabajo para generar los productos organizacionales para la sociedad.

El comportamiento organizacional sólido debe ayudar a lograr los propósitos de la organización, no a sustituirlos. La persona que ignora la necesidad de los demás como consumidores de los productos de la organización y subraya las necesidades de los empleados está confundiendo los conceptos del verdadero comportamiento organizacional. Este cuando es sólido reconoce un sistema social en el que muchos tipos de necesidades humanas se atienden de distintas maneras.

Las desviaciones en el comportamiento suelen confundirse y dañar a los empleados tanto como a la organización. Tanto los trabajadores como los gerentes pueden perjudicar a otros empleados con demasiado interés y cuidado.

La ley de beneficios decrecientes

La sobre atención a los conceptos del comportamiento organizacional puede producir resultados negativos, como lo determina la ley de beneficios decreciente. Constituye un factor limitante al comportamiento organizacional, igual que lo es para las finanzas.

En economía la ley de beneficios decrecientes se refiere a una cantidad cada vez menor de productos adicionales cuando se añade más de un insumo a una situación económica. Después de llegar a cierto punto, el rendimiento de cada unidad adicional del insumo tiende a disminuir. El rendimiento agregado eventualmente puede llegar a cero y declinar todavía más al agregarse unidades adicionales del insumo.

La ley de resultados decrecientes funciona de manera similar en el comportamiento organizacional. Dicha ley explica que en determinado nivel el aumento de una práctica deseable produce beneficios decrecientes y estos llegan a cero; posteriormente los resultados van siendo más negativos, conforme se aumentan más las acciones. Este concepto implica que por cada situación existe una cantidad óptima de una determinada práctica, cuando se excede de un determinado nivel se presenta una disminución de los beneficios. Esta ley puede no aplicarse en todas las situaciones humanas, pero la idea es aplicable en forma tan extensa que se ha generalizado su uso. El nivel exacto en que la aplicación se convierte en excesiva puede variar de acuerdo con las circunstancias, y un exceso puede alcanzarse con casi cualquier práctica.

Otros problemas

Uno de los principales problemas que ha tenido el comportamiento organizacional ha sido la tendencia de las empresas a querer tener resultados inmediatos cuantitativos de los programas de comportamiento. Esto algunas veces lleva a los gerentes a enrolarse en la nueva moda, y a preocuparse por los síntomas mientras descuidan los problemas subyacentes, o a fragmentar sus esfuerzos dentro de la organización.

Los programas de desarrollo organizacional enfocado a un cambio sistemático y a la generación de planes estratégicos a largo plazo para la administración de recursos humanos han ayudado a promover las expectativas realistas que consideran al empleado como una entidad productiva.

Otro reto que afronta el comportamiento organizacional es analizar si las ideas que ha sido generadas y aprobadas durante el tiempo de crecimiento organizacional y amplios recursos económicos caminarán con igual éxito en nuevas situaciones ¿puede el comportamiento organizacional adaptar al cambio?

Manipulación de las personas

Una preocupación constante respecto al comportamiento organizacional es que sus conocimientos y técnicas pueden utilizarse para manipular a la persona tanto como para ayudarla a desarrollar su potencial. Las personas que no tienen respeto por la dignidad podrían aprender los conceptos del comportamiento organizacional y utilizarlos para sí mismos con fines egoístas.

La filosofía del comportamiento organizacional tiene un enfoque de apoyo y está orientada a los recursos humanos. Busca mejorar el ambiente humano y ayudar a las personas a que desarrollen su propio potencial. Sin embargo, los conocimientos y técnicas de esta teoría pueden utilizarse para obtener resultados positivos y negativos. Esta posibilidad existe en cualquier campo de conocimiento, por lo que no implica una especial limitación, no obstante debemos ser cautos y estar conscientes de lo que sabemos del ser humano no lo utilizaremos para manipularlo. Esto quiere decir que las autoridades de la organización deben estar a cargo de personas con alta integridad ética y moral.

Modelos de Comportamiento Organizacional

Los modelos son función de las necesidades de los empleados: los modelos apuntan a la satisfacción de las necesidades humanas. Cada modelo se basa en los aspectos positivos de otro. La tendencia es a adoptar los modelos de apoyo y colegial. El uso de los modelos es contingente: si bien es cierto que un modelo puede aplicarse en cierto momento, siempre habrá aplicaciones más idóneas para otros modelos. Por lo tanto es muy probable que los cuatro modelos sigan usándose.

Conforme se aprende más acerca del comportamiento en el trabajo, se aplican mejores modelos de comportamiento organizacional. Las organizaciones modernas cada día aumentan más en el uso de los modelos de apoyo, colegial o de la teoría Y.

La tendencia de cada modelo de comportamiento organizacional es hacia una organización más humana y más abierta. Generalmente también se ve movimiento hacia una mayor distribución del poder, una motivación intrínseca y una actitud positiva hacia la gente, así como un equilibrio mayor de interés entre las necesidades del empleado y las de la organización. La disciplina se ha convertido más en un asunto de autodisciplina, que en algo que debe ser impuesto externamente.

El rol directivo ha avanzado desde una autoridad estricta hacia el liderazgo y el apoyo del equipo. Mucho se ha adelantado en los últimos años y aún podemos esperar más avances. Estamos construyendo una mejor calidad de vida en el trabajo. Un intento de lograrlo es la presentación de Ouchi de la organización tipo

teoría Z, quien sugiere que para las empresas estadounidenses logren tener una fuerza de trabajo productiva, deberán descartar valores y prácticas de modelos de apoyo y los participativos.

Aun cuando la práctica gerencial varía ampliamente de empresa a empresa, podemos concluir que en la última generación se ha duplicado lo bueno y disminuido a la mitad lo malo al respecto de las relaciones humanas del trabajo. Han empezado a caer las piezas en su lugar para lograr sistemas eficaces de gerentes y organizaciones.

Importancia de las necesidades de orden superior

Uno de los motivos de la importancia que se da al perfeccionamiento de los modelos del comportamiento organizacional es la evolución de las estructuras de las necesidades de los empleados. Las naciones postindustriales, han llegado a un punto donde las necesidades de orden superior son los motivadores primordiales de muchos trabajadores.

En consecuencia, los jefes e ellos procuran diseñar sistemas de comportamiento organizacional que contribuyan mejor a satisfacer tales necesidades en una forma más adecuada que la que era posible en el pasado. Además el advenimiento de una sociedad dominada por el conocimiento y la información exige utilizar más y mejor las capacidades intelectuales en una amplia diversidad de empleados; por otra parte, los sistemas más avanzados del comportamiento organizacional tienden a ser más eficaces con empleados bien informados. La llave que abre la combinación de las necesidades de orden superior y las habilidades intelectuales para hacer productivo el sistema es precisamente el comportamiento organizacional. El pensamiento clave es: trabajo más inteligente, no más intenso.

Cuatro modelos de comportamiento

Toda empresa debe estar plenamente integrada para garantizar que su comportamiento organizacional genere un clima favorable en su productividad y en el logro de objetivos; para ello, la gerencia y su recurso humano deben haber desarrollado una cultura organizacional auténtica, en donde cada miembro está plenamente identificado con su rol, compromiso, poniendo en práctica sus conocimientos, habilidades, destrezas a fin de garantizar desempeño y alcanzar los objetivos establecidos.

Se debe tener bien definido que el **Comportamiento organizacional**, su alcance, razón de ser, beneficia a toda empresa garantizándole que de estar atento en la integración de los individuos, con individuos, individuo y grupo, grupos con grupos y estructura organizacional, los resultados son favorables y no como algunos consideran que algunas personas temen que las herramientas del comportamiento organizacional se usen para limitar su libertad y privarlas de sus derechos. Aunque

ello es posible, también resulta improbable, ya que las acciones de los administradores están sujetas a revisiones profundas.

Algunas personas temen que las herramientas del comportamiento organizacional se usen para limitar su libertad y privarlas de sus derechos. Aunque ello es posible, también resulta improbable, ya que las acciones de los administradores están sujetas a revisiones profundas. Los administradores tienen que recordar que el comportamiento organizacional es una herramienta humana para beneficio de los seres humanos. Se aplica de manera amplia a la conducta de las personas en todo tipo de organizaciones, como empresas, organismos de gobierno, escuelas y organizaciones de servicios.

Donde haya organizaciones, existe la necesidad de **describir, entender, predecir y controlar el comportamiento humano**.

- **Describir** sistemáticamente cómo se comportan las personas en condiciones distintas. Lograrlo permite que los administradores se comuniquen con un lenguaje común respecto del comportamiento humano en el trabajo.
- **Entender** por qué las personas se comportan como lo hacen. Los administradores se frustrarán mucho si sólo pudieran hablar acerca del comportamiento de sus empleados sin entender las razones subyacentes. Por ende, los administradores interesados, aprenden a sondear en busca de explicaciones.
- **Predecir** el comportamiento futuro de los empleados es otro objetivo del comportamiento organizacional. En teoría, los administradores tendrían la capacidad de predecir cuáles empleados serán dedicados y productivos, y cuáles se caracterizarán por ausentismo, retardos o conducta perturbadora en determinado momento (de modo que sea posible emprender acciones preventivas).
- **Controlar** al menos en parte, y desarrollar cierta actividad humana en el trabajo. Los administradores son responsables de los resultados de rendimiento, por lo que les interesa de manera vital tener influencia en el comportamiento, el desarrollo de habilidades, el trabajo de equipo y la productividad de los empleados. Necesitan mejorar los resultados mediante sus acciones y las de sus trabajadores, y el comportamiento organizacional puede ayudarles a lograr dicho propósito.

| | Modelos | | | |
|---------------------------------|----------------------|--------------------------------|-------------------------|-----------------------------|
| | Autocrático | De custodia | De apoyo | Colegial |
| Depende de: | Poder | Recursos económicos | Liderazgo | Sociedad. Trabajo de equipo |
| Orientación gerencial | Autoridad | Dinero | Apoyo | Trabajo en equipo |
| Orientación del empleado | Obediencia | Seguridad | Desempeño en el trabajo | Responsabilidad |
| Resultado psicológico | Dependencia del jefe | Dependencia de la organización | Participación | Autodisciplina |
| Necesidades del empleado | Subsistencia | Mantención | Autoestima | Autorrealización |
| Resultado del desempeño | Mínimo | Cooperación pasiva | Impulsos despertados | Entusiasmo moderado |

1. Modelo autocrático

Fue el modelo prevaleciente durante la Revolución Industrial. Se basa en el poder; los que controlan deben tener el poder para exigir. La gerencia se orienta a una autoridad oficial y formal, que se delega por derecho de jefatura a aquellos a quienes se aplica. La gerencia cree que sabe lo que hace y los empleados deben seguir sus órdenes. Los empleados deben ser persuadidos y presionados.

Depende del poder, y la dirección cree saber que es lo mejor y esta convencida de es obligación de los empleados cumplir órdenes. Este modelo depende del poder, esto conlleva al gerente a tener una orientación de autoridad sobre todo él es el que despide contrata resuelve y el que piensa. En consecuencia a este modelo de comportamiento organizacional el empleado se caracteriza por su obediencia y por su dependencia hacia el jefe, ya que el empleado tiene necesidad del trabajo y sus necesidades son de subsistencia. El gerente tendrá como resultados del desempeño algo mínimo y en consecuencia un costo elevado en el aspecto humano

2. Modelo de Custodia

El **Modelo de Custodia** surge a partir del reconocimiento de los gerentes de los sentimientos de insatisfacción, inseguridad y frustración de los empleados frente al modelo autocrático.

Este enfoque nos da a entender que las personas no dependen de su jefe sino de la organización, ya que esta les ofrece seguros, prestaciones, y aunque tengan mejores oportunidades ahí seguirán. Este modelo depende de los recursos

económicos y se orienta a la satisfacción de necesidades de seguridad del trabajador produciendo en sí, un nivel de cooperación pasivo. La orientación del gerente es en sí al dinero y la dependencia del trabajador hacia la empresa, no al jefe como en el modelo anterior.

Se basa en los recursos económicos, necesarios para ofrecer todos los beneficios. Luego, la orientación de la gerencia es hacia el dinero. Se genera dependencia del individuo a la organización. Necesidades satisfechas son de manutención y el desempeño es de cooperación pasiva. Se comenzaron programas de bienestar social para los empleados, con el objeto de brindarles seguridad.

Ventajas: Brinda satisfacción y seguridad a los trabajadores.

Desventajas: No logra una motivación efectiva. Los trabajadores producen muy por debajo de sus capacidades y no están motivados para desarrollarlas a niveles más altos. Se sienten complacidos, pero no satisfechos.

3. Modelo de apoyo

Depende del liderazgo. A través de este, la gerencia crea un clima que ayuda a los empleados a crecer y alcanzar las cosas que son capaces de realizar en conjunto con los intereses de la organización.

La orientación gerencial es la de apoyo al empleado en su desempeño; sus papel es ayudar a los empleados a resolver sus problemas y ejecutar su trabajo. El resultado psicológico en los empleados es un sentimiento de participación y colaboración en las actividades de la organización. ("Nosotros" en lugar de "Ellos" al hablar de la organización). Este modelo funciona mejor en países más desarrollados.

Aquí no importa el dinero y el poder sino el apoyo del líder hacia los empleados y la manera en que les diga de que son capaces. Este modelo depende en gran escala del liderazgo, el gerente se orienta al apoyo de sus trabajadores y la orientación de sus trabajadores es a un desempeño de su trabajo para mejorarlo o perfeccionarlo. Este modelo supone que las necesidades de subsistencia y seguridad han sido satisfechas en gran parte para dar paso a las de más alto orden. Los resultados que se obtienen son de gran participación por parte del empleado y un desempeño caracterizado por impulsos despertados.

4. Modelo colegial

Es una útil prolongación del modelo de apoyo. El término colegial o colegiado, alude a un grupo de personas con un propósito común. Encarnación del concepto de equipo, este modelo se aplicó inicialmente con cierta amplitud en laboratorios de investigación y entornos de trabajos similares, aunque actualmente es aplicable a una extensa variedad de situaciones de trabajo. La respuesta de los empleados es la responsabilidad. El resultado psicológico es la autodisciplina.

Este modelo depende de la generación por parte de la dirección de una sensación de compañerismo con los empleados, teniendo como resultados que los colaboradores se sientan útiles y necesarios. La orientación administrativa se dirige al trabajo en equipo. La dirección funge como el entrenador a cargo de la creación de un equipo de gran calidad. La respuesta de los colaboradores a esta situación es la responsabilidad. El resultado psicológico del modelo colegial en los colaboradores es la autodisciplina. Dado que se saben responsables de sus actos.

Este modelo se caracteriza por la dependencia de la sociedad, muy aplicado en empresas donde el nivel de cultura y educacional es elevado. El gerente se orienta a una participación en equipo, el empleado tiene un gran sentido de la responsabilidad y de la autodisciplina. Las necesidades básicas e intermedias han sido ya satisfechas en gran parte y pasan a las de auto actualización ya que el nivel de responsabilidad y de calidad es de gran importancia. Esta aplicación del modelo da como resultado un entusiasmo moderado entre los trabajadores en el cual se encuentra inmerso el mismo director ya que es considerado como un colega al mismo tiempo que se proyecta como líder y orientador del grupo.

Los modelos anteriormente descritos son de importancia para cualquier gerente en la medida que sepamos identificarnos con ellos; tomar un enfoque de contingencia y evaluarnos en cuanto al conocimiento de los otros para poder adoptar, según nuestras necesidades, el que más nos convenga, ya que ninguno en gran parte se practica a la medida ni en sus extremos algunas veces. Esto nos lleva a la Teoría Z la cual es un quinto modelo, que hasta cierto punto es híbrido y con muchas críticas debido a que no proporciona criterios útiles en cuanto a cuándo utilizarlo. Este modelo se centra en una filosofía humanística en el trabajo de equipo y en la toma de decisiones por consenso, utilizado en la mayoría de empresas japonesas y en empresas gigantescas de países desarrollados.

Como los gerentes tienden a actuar según piensan, el modelo subyacente que prevalece en la administración de una empresa determina el ambiente de esa empresa. Esa es la importancia de los modelos de CO. Los modelos no solo pueden variar de una empresa a otra; también pueden variar dentro de los departamentos de una empresa.

Las tendencias en el uso de estos modelos

En la práctica estos modelos están sujetos a cambios evolutivos y se hallan en función de las necesidades prevalecientes de los empleados.

Retos y oportunidades del comportamiento organizacional

Existen diversos cambios radicales dentro de las organizaciones a los cuales se tienen que enfrentar los administradores, de igual forma, la competencia mundial

exige que los empleados sean más flexibles y aprendan a enfrentar cambios acelerados. Algunos de estos retos y oportunidades para que los administradores apliquen los conceptos del comportamiento organizacional, son los siguientes:

- **Respuesta a la globalización**

Las organizaciones ya no están limitadas por fronteras nacionales, el mundo se ha convertido en una aldea global por lo que los administradores tienen que ser capaces de trabajar con personas de culturas distintas. La globalización afecta las habilidades de trato con la gente de los administradores cuando menos de 2 formas: en primer lugar, el administrador tiene cada vez más posibilidades de recibir una asignación en el extranjero; en segundo lugar, incluso en el propio país va a trabajar con jefes, compañeros y otros empleados que nacieron y crecieron en culturas diferentes. Para trabajar bien con esas personas, tendrá que comprender su cultura, cómo los ha formado y cómo adaptar el estilo de administración a esas diferencias.

- **Manejo de la diversidad laboral**

Uno de los retos más importantes y extensos en las organizaciones es adaptarse a personas que son diferentes, es decir, a la diversidad laboral, la cual atañe a diferencias entre personas en el mismo país. El término de diversidad laboral implica que las organizaciones se han hecho más heterogéneas en términos de género y origen étnico, comprende también a las personas con discapacidad, homosexuales y adultos mayores. El reto para las organizaciones es dar mejor cabida a los diversos grupos de personas ocupándose de sus esquemas de vida, necesidades familiares y estilos de trabajo. Los administradores tienen que cambiar su filosofía de tratar a todos por igual y reconocer la diversidad física y cultural de las personas.

- **Mejoramiento de la calidad y la productividad**

Cada vez más, los administradores tienen que mejorar la productividad de su organización y la calidad de los productos y servicios que ofrecen. Para mejorar la calidad y la productividad, implantan programas como los de administración de calidad

- **Mejoramiento del servicio a los clientes**

La mayoría de los empleados en los países desarrollados ocupan puestos de servicio. Anteriormente se pensaba que concentrarse en los clientes era una tarea de quienes estudiaban y ejercían el marketing. Pero el comportamiento organizacional puede contribuir a mejorar el desempeño de las organizaciones enseñando a los administradores la relación entre las actitudes y la conducta de los empleados y la satisfacción de los clientes. Muchas organizaciones han fracasado porque sus empleados no han sabido complacer a los clientes, por

lo tanto, la administración debe crear una cultura de sensibilidad a los clientes, creando culturas en las que los empleados sean amables y corteses, accesibles, capaces, listos para responder a las necesidades de los clientes y dispuestos a hacer lo necesario para complacerlos.

- **Facultar al personal**

La toma de decisiones se está bajando al nivel operativo, lo que proporciona libertad a los trabajadores para tomar decisiones sobre problemas planteados por el trabajo. Lo que sucede es que la administración faculta a los empleados, es decir, los pone a cargo de lo que hacen, con lo cual, los administradores tienen que aprender a ceder control y los empleados tienen que aprender a asumir la responsabilidad por su trabajo y a tomar decisiones convenientes.

- **Enfrentamiento de la “temporalidad”**

El término de administración debe describirse más bien como una actividad con largos periodos de cambios continuos, interrumpidos ocasionalmente por momentos breves de estabilidad. Los puestos que ocupan los trabajadores de nuestros días se encuentran en un estado de flujo permanente, de modo que los empleados tienen que actualizar continuamente sus conocimientos y habilidades para realizar nuevos cometidos laborales. Los administradores y empleados deben aprender a enfrentar la temporalidad, a vivir con flexibilidad, espontaneidad e imprevisibilidad.

- **Estímulo de la innovación y el cambio**

Las organizaciones exitosas deben fomentar la innovación y dominar el arte del cambio o se pondrán en peligro de extinción. El éxito lo alcanzarán las organizaciones que mantengan su flexibilidad, mejoren constantemente la calidad y venzan a la competencia del mercado con una corriente continua de productos y servicios innovadores.

- **Mejoramiento de la conducta ética**

Los miembros de las organizaciones enfrentan cada vez más “disyuntivas éticas”, que son situaciones en las que tienen que definir cuál es la conducta correcta y cuál la incorrecta. En las organizaciones, los administradores redactan y distribuyen códigos de ética que ayuden a los empleados en las disyuntivas, se ofrecen seminarios, talleres y otros programas de capacitación para fomentar el comportamiento ético. El administrador debe generar un ambiente ético sano para sus empleados, donde trabajen productivamente y enfrenten las menores ambigüedades en cuanto a lo que constituyen conductas buenas y malas.

De igual forma, el comportamiento organizacional facilita la comprensión de las relaciones interpersonales, que son aquéllas en las que interactúan dos personas (dos compañeros de trabajo o un par formado por un superior y un subordinado).

En el siguiente nivel, el comportamiento organizacional es valioso para examinar la dinámica de las relaciones en grupos pequeños, tanto en equipos formales como en grupos informales. Cuando es necesario que dos grupos o más coordinen sus esfuerzos, como por ejemplo en las áreas de ingeniería y ventas, los administradores se interesan en las relaciones intergrupales que surgen.

Por último, también es posible ver y administrar a las organizaciones como sistemas internos, que tienen relaciones entre ellos (por ejemplo, las fusiones y empresas conjuntas).

El futuro del comportamiento organizacional

Desde inicios de este siglo XXI ha aumentado el interés en las cuatro metas de **describir, predecir, explicar y controlar** el comportamiento humano en el trabajo. Ese creciente interés por el comportamiento organizacional nace del deseo filosófico de crear un lugar de trabajo más humanístico y de la necesidad práctica de diseñar ambientes de trabajo más productivos.

A consecuencia de estas fuerzas, el comportamiento organizacional constituye hoy parte fundamental de los programas de las escuelas de administración, de ingeniería y medicina. Más aun, se prevé que la importancia en los programas académicos y en los seminarios de desarrollo gerencial de las empresas aumenta todavía más gracias a adhesiones. Los principales grupos educacionales en EUA y en Europa han hecho un llamado para reencauzar los objetivos del aprendizaje en los programas de administración y de desarrollo.

Comenzaron su informe aceptando la apremiante necesidad del conocimiento cognoscitivo y de las habilidades analíticas como fundamento de la competencia en especialidades funcionales. Además insistieron en la necesidad de un nuevo hincapié en el desarrollo de las habilidades no cognoscitivas. Entre ellas se encuentran las habilidades de liderazgo, del cambio organizacional y de la negociación. En efecto los gerentes de este siglo XXI deberán examinar sus actitudes y valores, desarrollar su creatividad y aplicar sus destrezas interpersonales con entusiasmo a la solución de los problemas de la empresa.

El comportamiento organizacional ofrece un fundamento sólido a esas habilidades. El comportamiento organizacional es una disciplina que ha ido creciendo con profundidad y amplitud, y seguirá madurando en el futuro. Las claves de su éxito pasado y futuro giran en torno a los procesos relacionados del desarrollo de teorías, la investigación y la práctica gerencial.

EL COMPORTAMIENTO HUMANO Y LAS DIFERENCIAS INDIVIDUALES

La sociedad humana

Como especie, el género humano es gregario, pasa la vida en compañía de otros seres de la misma especie. Se organiza en varias clases de agrupamientos sociales, como hordas nómadas, pueblos, ciudades y naciones, dentro de los cuales trabaja, comercia, juega, se reproduce e interactúa de diferentes formas. A diferencia de otras especies, combina la socialización con cambios deliberados en el comportamiento y organización sociales a través del tiempo. En consecuencia, las pautas de sociedad humana difieren de un lugar a otro, de una era a otra y de una cultura a otra, haciendo del mundo social un medio muy complejo y dinámico.

Los científicos sociales estudian el comportamiento humano a partir de una variedad de perspectivas culturales, políticas, económicas y psicológicas, haciendo uso de enfoques cualitativos y cuantitativos. Buscan patrones consistentes de comportamiento individual y social, y proponen explicaciones científicas de ellos. En algunos casos, tales patrones pueden parecer obvios una vez que se señalan, aunque pueden no haber sido parte de la manera en que la mayoría de las personas conceptualiza el mundo de un modo conciente. En otros casos, las pautas, como lo ha revelado la investigación científica, pueden mostrar que las creencias añejas sobre ciertos aspectos del comportamiento humano son incorrectas.

La sociedad humana en términos de conducta individual y grupal, organizaciones sociales y procesos de cambio social. Se basa en un enfoque particular de la materia: el esbozo de un cuadro comprensible del mundo que sea compatible con los hallazgos de las distintas disciplinas dentro de las ciencias sociales como la antropología, economía, ciencia política, sociología y psicología pero sin intentar describir los descubrimientos por sí mismos o las metodologías que los sustentan.

Describimos siete aspectos clave de la sociedad humana

1. Efectos culturales sobre la conducta humana,
2. Organización y comportamiento de grupos,
3. Procesos de cambio social,
4. Trueques sociales,
5. Formas de organización económica y política,
6. Mecanismos para resolver conflictos entre individuos y grupos, y
7. Sistemas sociales, nacionales e internacionales.

Aunque muchas de las ideas son aplicables a todas las sociedades humanas, se centra en la vida actual.

1. Efectos culturales sobre la conducta humana

La conducta humana es afectada por la herencia genética y por la experiencia. Las formas en que las personas se desarrollan se moldean por la experiencia y las circunstancias sociales dentro del contexto de su potencial genético heredado. La pregunta científica es justamente de qué manera la experiencia y el potencial hereditario interactúan para producir el comportamiento humano.

Cada persona nace dentro de un ambiente social y cultural familia, comunidad, clase social, idioma, religión y a la larga desarrolla muchas relaciones sociales. Las características del medio social de un niño afectan la manera en que aprende a pensar y a comportarse, por medio de la enseñanza, premios y castigos, por ejemplo.

Este ambiente incluye el hogar, la escuela, el vecindario y quizá también las iglesias locales y las dependencias encargadas de hacer cumplir la ley. No suele ser predecible la manera en que los individuos responderán a todas estas influencias, o cuál de ellas será más fuerte. No obstante, hay cierta similitud sustancial en la forma en que los individuos responden al mismo patrón de influencias, o sea haber crecido en la misma cultura. Además, las pautas de conducta inducidas por la cultura, como los modelos de habla, el lenguaje corporal y las formas de humor, llegan a arraigarse tan profundamente en la mente humana que con frecuencia operan sin que los mismos individuos estén muy conscientes de ellas.

Cada cultura tiene una red de patrones y significados algo diferente: formas de ganarse la vida, sistemas de comercio y gobierno, funciones sociales, religiones, tradiciones en vestido, alimentos y artes, expectativas de conducta, actitudes hacia otras culturas y creencias y valores sobre todas estas actividades. Dentro de una gran sociedad puede haber muchos grupos con subculturas muy distintas que se asocian con la región, el origen étnico o la clase social. Si una sola cultura domina en una vasta región, sus valores pueden promoverse, no sólo por las familias y los grupos religiosos, sino también por las escuelas y los gobiernos. Algunas subculturas pueden emerger de entre categorías sociales especiales (como los hombres de negocios y los criminales), algunas de las cuales pueden pasar las fronteras nacionales (como las de los músicos y científicos).

La clase dentro de la cual nacen las personas afecta el lenguaje, la dieta, los gustos e intereses que tendrán cuando niños y, por consiguiente, influye en la manera en que percibirán el mundo social. Además, la clase determina qué presiones y oportunidades experimentarán las personas y, por tanto, afectará el rumbo que posiblemente tomen sus vidas, incluyendo escolaridad, ocupación, matrimonio y modelo de vida. No obstante, muchas personas viven vidas muy diferentes de las normas de su clase.

La facilidad con la que alguien puede cambiar de clase social varía enormemente con el tiempo y lugar. Durante la mayor parte de la historia humana, los individuos han estado casi seguros de vivir y morir en la clase donde nacieron. Los momentos de gran movilidad ascendente han ocurrido cuando una sociedad se ha encargado de nuevas empresas (por ejemplo, en el territorio o la tecnología), por lo que ha necesitado más personas en ocupaciones de clase más alta. En algunas partes del mundo actual, un número cada vez más grande de seres humanos están saliendo de la pobreza por medio de la oportunidad educacional o económica, mientras que en otras, altas cifras se están empobreciendo.

Lo que se considera aceptable de la conducta humana varía de una cultura a otra y de un tiempo a otro. Cada grupo social ha aceptado, en general, gamas de comportamiento para sus integrantes, quizá con algunas reglas específicas para subgrupos como adultos y niños, hombres y mujeres, artistas y atletas. La conducta inusual puede considerarse como algo divertido, desagradable o delito castigable. Alguna conducta normal en una cultura puede juzgarse inaceptable en otra. Aunque el mundo tiene una amplia diversidad de tradiciones culturales, hay algunos tipos de conducta (como incesto, violencia contra la familia, robo y violación) que se consideran inaceptables en casi todas ellas.

Durante mucho tiempo, la tecnología ha desempeñado un papel importante en la conducta humana. El gran valor asignado a la nueva invención tecnológica en muchas partes del mundo ha conducido a la comunicación y los viajes cada vez más rápidos y baratos, lo cual a su vez ha dado lugar a la difusión pronta de modas e ideas en vestido, comida, música y formas de recreación. Los libros, las revistas, la radio y la televisión describen las maneras para vestir, criar niños, ganar dinero, encontrar la felicidad, casarse, cocinar, entre otras. De manera implícita también promueven valores, aspiraciones y prioridades mediante la descripción del comportamiento de las personas, como niños, padres, maestros, políticos y atletas, y las actitudes que muestran hacia la violencia, las funciones de hombres y mujeres, y la legalidad.

2. Organización y comportamiento de grupos

Además de pertenecer a los ambientes social y cultural dentro de los que nacen, las personas se unen de manera voluntaria a grupos que se basan en actividades, creencias o intereses compartidos (como sindicatos, partidos políticos o clubes). La pertenencia a estos grupos influye en la forma en que los individuos piensan de sí mismos y cómo otros piensan acerca de ellos. Estos agrupamientos imponen expectativas y reglas que hacen más predecible el comportamiento de los miembros y permiten a cada conjunto funcionar sin problemas y retener su identidad. Las reglas pueden ser informales y transmitidas, por ejemplo, la manera de comportarse en una reunión social, o pueden ser reglas escritas que son impuestas por la fuerza. Los grupos formales indican a menudo el tipo de conducta que favorecen por medio de recompensas (como elogios, premios y privilegios) y castigos (como amenazas, multas y rechazo).

La afiliación a cualquier grupo social, ya sea de manera voluntaria o porque se nace en él, ofrece mucho mejores ventajas: el potencial para reunir recursos (como dinero y trabajo), esfuerzos de común acuerdo (como huelgas, boicots o votaciones) e identidad y reconocimiento (como organizaciones, emblemas o atención de los medios de comunicación).

Dentro de cada conjunto, las actitudes de los integrantes, las cuales con frecuencia entrañan una imagen superior de su asociación, ayudan a asegurar la cohesión del grupo, pero también pueden conducir a serios conflictos con otras agrupaciones. Es probable que las actitudes hacia los demás grupos impliquen estereotipos tratar a todos los miembros de un conjunto como iguales y percibir en la conducta real de esas personas sólo aquellas cualidades que se ajusten a las preconcepciones del observador. Tal prejuicio social puede incluir un respeto ciego para algunas categorías de individuos, como los médicos o el clero, así como falta de respeto implacable para otras categorías de personas, como los extranjeros o las mujeres.

Las organizaciones sociales pueden servir para muchos propósitos más allá de los originales. Los clubes privados que existen para recrearse, a menudo son lugares importantes para realizar transacciones de negocios; las universidades que existen formalmente para promover el aprendizaje y el saber pueden ayudar a promover o reducir las distinciones de clase.

3. Procesos de cambio social

Las sociedades, como las especies, evolucionan en direcciones que se abren o limitan en parte por fuerzas internas, como el desarrollo tecnológico o las tradiciones políticas. Las condiciones de una generación limitan y determinan la gama de posibilidades que se abren para la siguiente. Por un lado, cada nueva generación aprende las formas culturales de la sociedad y, de esta manera, no tiene que reinventar estrategias para producir alimentos, manejar conflictos, educar a los jóvenes, gobernar, etc. También aprende aspiraciones para saber de qué manera la sociedad se puede mantener y mejorar.

Por otro lado, cada nueva generación debe tratar problemas no resueltos de la generación anterior: tensiones que pueden conducir a la guerra, abuso de drogas en gran escala, pobreza y privación, racismo y un sinnúmero de injusticias personales y grupales. Los gobiernos suelen tratar de dirigir el cambio social por medio de políticas, leyes, incentivos o coerción. A veces estos esfuerzos funcionan de manera eficaz y hacen posible que, de hecho, no haya conflicto social. En otras ocasiones, tales esfuerzos pueden precipitar el conflicto. Por ejemplo, el establecimiento de comunas agrícolas en la antigua Unión Soviética, en contra de la voluntad de los granjeros de labrar su propia tierra, se llevó a cabo sólo con el uso de la fuerza armada y la pérdida de millones de vidas.

La comunicación y el transporte cómodos también estimulan el cambio social. Los grupos antes aislados geográfica y políticamente se vuelven aún más conscientes de las distintas formas de pensar, vivir y comportarse, y en ocasiones de la existencia de vastos y diferentes modos de vida. Las migraciones y los medios de comunicación de masas conducen no sólo al mestizaje cultural, sino también a la extinción de algunas culturas y a la rápida evolución de otras. La comunicación y el transporte mundial fácil traen confrontaciones de valores y expectativas en ocasiones de forma deliberada, como la propaganda, y otras de manera incidental, como la búsqueda de intereses comerciales.

El tamaño de la población humana, su concentración en lugares específicos y su patrón de crecimiento reciben la influencia del ambiente físico y de muchos aspectos de la cultura: economía, política, tecnología, historia y religión. Como respuesta a la preocupación económica, los gobiernos nacionales establecen diferentes políticas, algunas para reducir el crecimiento de la población, otras para aumentarlo. Algunos grupos religiosos también asumen una posición firme respecto a las cuestiones de población.

A su vez, los sistemas sociales reciben la influencia de la población su tamaño, coeficiente de cambio y la proporción de personas con características diferentes (como edad, sexo o idioma). El gran incremento en el tamaño de la población requiere mayor especialización de trabajo, nuevas responsabilidades gubernamentales, nuevos tipos de instituciones y la necesidad de poner en orden una distribución más compleja de recursos. Los patrones de población, particularmente cuando están cambiando, también influyen en la modificación de las prioridades sociales.

4. Trueques sociales

La elección entre beneficios y costos alternativos es inevitable para los individuos y grupos. Para obtener algo que se desea o necesita, por lo general es necesario dar algo que ya se tiene o al menos dar una oportunidad para ganar algo a cambio. Por ejemplo, cuanto más gaste el público como un todo en proyectos financiados por el gobierno, como carreteras y escuelas, menos gastará en defensa (si es que ya se ha decidido no aumentar el ingreso o la deuda).

Los trueques sociales no siempre son económicos o materiales. En ocasiones, surgen de elecciones entre los derechos particulares y el bien público: por ejemplo, las leyes sobre fumar cigarrillos en lugares públicos, limpiar los excrementos de las mascotas y los límites de velocidad en las carreteras restringen la libertad individual de algunas personas para beneficio de otras. O las elecciones deben surgir entre la estética y la utilidad.

Personas distintas tienen ideas diferentes sobre la manera de realizar los trueques, lo cual resultaría en compromisos o continua discordia. La forma en que se satisfacen diferentes intereses depende con frecuencia de las cantidades relativas de recursos o poder que poseen los individuos o grupos. Los esfuerzos

pacíficos empeñados en el cambio social tienen más éxito cuando las personas afectadas se incluyen en la planeación, cuando los expertos están dispuestos a dar información y cuando los valores y las luchas de poder se comprenden claramente y se incorporan en el proceso de toma de decisiones.

Otra razón es que grupos diferentes de personas asignan valores muy distintos incluso al mismo tipo de bien social, por ejemplo, la educación pública o el salario mínimo. En una población muy grande, las comparaciones de valores son aún más complicadas por el hecho de que un porcentaje muy pequeño de la población puede ser un gran número de personas. Por ejemplo, si se afirma que en una población total de 100 millones hay un alza en el índice de desempleo de sólo una centésima del 1% (el cual parecería insignificante), implica una pérdida de 10 000 empleos (lo cual se juzgaría muy grave).

En ocasiones se pueden estimar las probabilidades de varios resultados posibles de una decisión social, por ejemplo, que el coito sin anticonceptivos dará por resultado un embarazo en uno de cuatro casos. Si las medidas de valor relativas también pueden asignarse a todos los resultados posibles, las probabilidades y medidas de valor pueden combinarse para estimar qué alternativa sería la mejor apuesta. Pero aun cuando ambas probabilidades y medidas de valor estén disponibles, podría haber debate sobre la manera de reunir la información. Por ejemplo, las personas pueden temer tanto algún riesgo particular, que insistan en la factibilidad de reducir el riesgo lo más cercano a cero, independientemente de qué otros riesgos o beneficios estén implicados.

Por último, las decisiones sobre alternativas sociales suelen complicarse por el hecho de que las personas son reactivas. Cuando se ejecuta un programa social para conseguir algún efecto futuro, la inventiva de las personas para promover o resistir tal efecto siempre se sumará a la incertidumbre del resultado.

5. Formas de organización económica y política

En la mayor parte de los países del mundo se asigna la autoridad y el poder nacionales a varios individuos y grupos por medio de la política, por lo general mediante compromisos entre los intereses en conflicto. A través de la política, se eligen o nombran gobiernos o, en algunos casos, se crean por la fuerza armada. Los gobiernos tienen el poder para hacer, interpretar y aplicar las reglas y decisiones que determinan la manera en que se administran las naciones.

Las reglas que formulan los gobiernos abarcan una amplia variedad de asuntos humanos, incluidos comercio, educación, matrimonio, cuidado médico, empleo, servicio militar, religión, viajes, investigación científica e intercambio de ideas. Por lo general, un gobierno nacional o en algunos casos, uno estatal o local es el responsable de suministrar servicios que individuos u organizaciones privadas no creen ser capaces de realizar de manera adecuada por sí mismos. En los EUA, por ejemplo, se requiere que el gobierno federal lleve a cabo sólo unas cuantas de esas funciones: la entrega de correo, los censos, acuñación de monedas y

defensa militar. No obstante, el tamaño y la complejidad crecientes de la sociedad estadounidense ha llevado a una vasta expansión de las actividades gubernamentales.

En la actualidad, el gobierno federal se encuentra implicado directamente en áreas como educación, asistencia social, derechos civiles, investigación científica, predicción del clima, transporte, preservación de recursos naturales, como los parques nacionales, y muchas más. Las decisiones sobre las responsabilidades que los gobiernos locales, estatales y nacionales deben asumir, se negocian entre los funcionarios del gobierno, quienes reciben la influencia de sus electores y los centros de poder como corporaciones, fuerzas armadas, intereses agrícolas y sindicatos.

Los sistemas económico y político de las naciones difieren en muchos aspectos, incluyendo la forma de cotizar bienes y servicios; las fuentes de capital para nuevos negocios; los límites a los beneficios regulados por el gobierno; la reunión, gasto y control del dinero; y las relaciones de gerentes y trabajadores entre sí y con el gobierno. El sistema político de una nación se entrelaza de manera estrecha con su sistema económico, arbitrando la actividad económica de los individuos y grupos en cada nivel.

La mayor parte de las empresas se inician por individuos o grupos voluntarios de personas. Cuando se necesitan más recursos de los que dispone cualquier persona (como para construir una fábrica), éstos se pueden obtener de otras personas, ya sea pidiendo préstamos a los bancos o vendiendo acciones de la empresa a otros individuos. La alta motivación personal para competir requiere la propiedad privada de los recursos productivos (como tierra, fábricas y embarcaciones) y la mínima interferencia gubernamental con la producción o el comercio. De acuerdo con la teoría capitalista, la iniciativa individual, el talento y el arduo trabajo se recompensan con el éxito y la riqueza, al tiempo que se protegen los derechos políticos y económicos.

En el otro extremo se encuentra el sistema socialista puro, el cual sostiene que la distribución más sabia y más justa de los recursos se lleva a cabo por medio de la planeación gubernamental de lo que se produce, quién lo obtendrá y a qué precio. La mayor parte de las empresas se inician y financian por el gobierno. El Estado se apropia de todos los recursos de producción con base en la hipótesis de que la propiedad privada causa codicia y conduce a la explotación de los trabajadores por el patrón. De acuerdo con la teoría socialista, las personas contribuyen con su trabajo y talento para la sociedad, no para beneficio personal sino para bien social; y el gobierno otorga beneficios a las personas equitativamente con base en sus necesidades relativas, no en su talento ni esfuerzo. El bienestar de la sociedad como un todo se considera más importante que los derechos de cualesquier individuo.

No obstante, no existen naciones con sistemas económicos capitalistas o socialistas extremos; en vez de ello, los países del mundo tienen por lo menos

algunos elementos de ambos sistemas. Tal mezcla es comprensible en términos prácticos. Por un lado, dentro de un sistema capitalista, la competencia rara vez es libre porque para cualquier recurso, producto o servicio unas cuantas corporaciones o uniones tienden a monopolizar el mercado y a cobrar más de lo que la competencia abierta permitiría.

Aunque el sistema sea eficiente, tiende a hacer a algunos individuos muy ricos y a otros muy pobres. Así, los EUA, por ejemplo, tratan de limitar los efectos extremos de su sistema económico básicamente capitalista por medio de la intervención gubernamental selectiva en el sistema de libre mercado. Esta intervención incluye impuestos que aumentan con el monto de la riqueza; seguro de desempleo; seguro médico; apoyo asistencial para los pobres; leyes que limitan el poder económico de cualquier corporación; regulación del comercio entre los estados, restricciones gubernamentales a la publicidad falsa, productos no seguros y empleo discriminatorio, así como subsidios a la agricultura e industria.

Por otro lado, una economía puramente socialista, aun cuando puede ser más equitativa, tiende a ser ineficiente al descuidar la iniciativa privada y al tratar de planear cada detalle de toda la economía nacional. Al no haber ventajas en beneficios para motivar los esfuerzos de las personas, la productividad tiende a disminuir. Y al no tener los individuos la libertad para tomar decisiones por sí mismos, es difícil responder a las variaciones de corto plazo en la oferta y la demanda. Además, surgen las economías subterráneas para enfrentar realidades de oferta y demanda de productos para el consumidor.

Por tanto, muchos sistemas socialistas (China, como ejemplo) permiten cierta medida de competencia abierta y reconocen la importancia de la iniciativa y propiedad privadas. En la actualidad, la mayor parte de las economías del mundo están en proceso de cambio algunas están adoptando más políticas y prácticas capitalistas; otras, más políticas y prácticas socialistas.

6. Mecanismos para resolver conflictos entre individuos y grupos

En todas las sociedades humanas hay conflicto, y todas ellas cuentan con sistemas para regularlo. Por lo general, el conflicto entre personas o grupos surge de la competencia por recursos, poder y posición social. Los miembros de la familia compiten por atención. Los individuos lo hacen por el trabajo y la riqueza. Las naciones por territorio y prestigio. Los distintos grupos de interés compiten para tener influencia y poder para crear reglas. A menudo, la competencia no es por recursos sino por ideas una persona o grupo quiere tener las ideas o la conducta de otro grupo suprimido, castigado o declarado ilegal.

El cambio social puede ser capaz de provocar conflicto. Son escasas o nulas las probabilidades de que se proponga un cambio político, económico o social que beneficie equitativamente a cada componente del sistema social y, por tanto, resisten los grupos que se observan como posibles perdedores.

Las hostilidades y recelos mutuos se agravan por la incapacidad de los partidarios y adversarios de algún cambio para pronosticar en forma convincente cuál de todos los efectos provendrá de hacer el cambio o no hacerlo. El conflicto es particularmente agudo cuando sólo existen unas cuantas alternativas sin compromiso posible por ejemplo, entre la rendición y la guerra o entre el candidato A y el B. Aun cuando las cuestiones pueden ser complejas y las personas no difieran al principio mucho en sus apreciaciones, la necesidad de decidir una forma u otra puede conducir a la gente a posiciones extremas que apoyen su decisión como alternativa preferible.

En los grupos familiares y las pequeñas sociedades, las leyes se declaran por autoridades reconocidas, como los padres o ancianos. Pero casi todos los grupos desde facultades universitarias hasta tropas locales de niños exploradores han formalizado procedimientos para establecer reglas y arbitrar disputas. A gran escala, el gobierno proporciona mecanismos para solucionar conflictos por medio de la creación de leyes y su administración.

Aun cuando la mayoría de las personas en una sociedad esté de acuerdo con una decisión social, la minoría que no lo esté puede tener cierta protección.

Además, las sociedades han desarrollado muchas maneras informales de ventilar conflictos, incluyendo debates, huelgas, manifestaciones, encuestas, propaganda y hasta juegos, canciones y caricaturas. Los medios de comunicación proporcionan una instancia óptima para que grupos pequeños de personas con motivo de queja hagan proposiciones públicas de gran alcance entre el auditorio (y aún pueden alentarlas).

El fracaso para resolver o moderar conflictos conduce a un tremendo estrés en el sistema social. La incapacidad o la falta de voluntad para cambiar puede acabar en un alto nivel de conflicto: litigios, sabotaje, violencia o revoluciones y guerras totales. El conflicto intergrupar, legal o de otro tipo, no necesariamente termina cuando cierta porción de la sociedad logra al fin una decisión a su favor. Los grupos opuestos podrían entonces desplegar esfuerzos para revertir, modificar o evitar el cambio, y por tanto, el conflicto continúa. No obstante, la disputa también solidifica la acción grupal; tanto las naciones como las familias tienden a unirse en tiempos de crisis. En ocasiones, los líderes de estos grupos utilizan este conocimiento de manera deliberada para provocar conflicto con un grupo de fuera, a fin de reducir así las tensiones y consolidar el apoyo dentro de su propio grupo.

7. Sistemas sociales, nacionales e internacionales

Las naciones y culturas son cada vez más dependientes unas de otras a través de los sistemas económicos internacionales y los problemas ambientales compartidos, como los efectos mundiales de la guerra nuclear, la deforestación y la lluvia ácida. Asimismo, aprenden más unas de otras por medio de los viajes internacionales y el uso de los medios de comunicación.

Cada vez más, el sistema mundial se está convirtiendo en una red muy apretada, en la que un cambio en cualquier parte de ésta traerá consecuencias en el resto. Por ejemplo, los conflictos locales se extienden más allá de sus límites para involucrar a otras naciones; la fluctuación del abasto de petróleo afecta la productividad económica, los equilibrios comerciales, las tasas de interés y el empleo en todo el mundo. Se relacionan la riqueza, la seguridad y el bienestar general de casi todas las naciones.

Hay un creciente consenso entre los líderes de la mayor parte de los países de que las políticas aislacionistas ya no son sostenibles y que las cuestiones globales, como el control de la proliferación de armas nucleares y la protección del sistema monetario mundial de fluctuaciones violentas, se puede conseguir sólo por la acción concertada de todas las naciones.

Las naciones interactúan por medio de una amplia variedad de arreglos formales e informales. Los primeros incluyen relaciones diplomáticas, alianzas militares y económicas, y organizaciones mundiales como las Naciones Unidas o el Banco Mundial. Sin embargo, a diferencia de los gobiernos nacionales, las organizaciones mundiales con frecuencia tienen sólo autoridad limitada sobre sus miembros. Otros arreglos incluyen intercambios culturales, flujo de turistas, intercambios estudiantiles, comercio internacional y las actividades de organizaciones no gubernamentales con membresía en todo el mundo (como Amnistía Internacional, Campañas Contra el Hambre, la Cruz Roja y Organizaciones Deportivas).

Debido a los vínculos internacionales cada vez más numerosos, las distinciones entre política internacional y nacional pueden resultar poco claras en muchos casos. Por ejemplo, las políticas que determinan qué clase de automóviles o ropa comprar y a qué precios, se basan en el comercio exterior y la balanza internacional de pagos.

La producción agrícola del país depende de los mercados extranjeros, así como de las políticas nacionales. Aun cuando los mercados internacionales pueden representar una ventaja para todos los países, pueden significar una gran desventaja para grupos particulares de personas dentro de las naciones.

La producción barata de automóviles en los países de Asia, por ejemplo, puede beneficiar a los compradores de coches de todo el mundo; pero también puede llevar a la quiebra a los fabricantes en otros países. Por tanto, las políticas nacionales pueden necesitarse para evitar la penuria de tales grupos; esas políticas a su vez afectarán el comercio internacional. Las naciones con un consenso interno fuerte acerca de sus propias ideologías políticas o religiosas pueden llevar a cabo políticas extranjeras que promuevan de manera activa la difusión de tales ideologías en otros países y socaven grupos con ideas competidoras.

La creciente interdependencia de los sistemas social, económico y ecológico del mundo, dificulta predecir las consecuencias de las decisiones sociales. Los cambios en cualquier parte del mundo han podido ampliar los efectos en otra parte, con altos beneficios para ciertas personas y grandes costos para otras. También existe la posibilidad de que algunos cambios produzcan inestabilidad e incertidumbre, lo cual representa una desventaja para todos.

El comportamiento humano en el campo laboral

El hombre tiene una praxis inteligente, es decir, que conoce lo real en cuanto real y puede organizar los medios al fin, de diversas maneras, entre las cuales elige una.

El mundo animal está programado desde su primera célula y cumplirá el destino, inexorablemente guiado por los instintos y las circunstancias. El mundo del hombre nunca está terminado.

La realización del hombre no se desarrolla y se logra por sí misma como en los animales, sino por un esfuerzo continuo de aprendizaje, reflexión y voluntad libre. Experimenta una continua tensión entre lo que es y lo que quiere ser.

El comportamiento humano es la conducta manifiesta, es decir, observable, del ser humano para lograr metas específicas.

El comportamiento humano puede verse como un efecto, las causas que lo originan tienen un sentido sistemático que sigue una “cadena interactiva” de estímulos, percepciones, sentimientos, emociones y motivación; que se retroalimenta a través del aprendizaje y la experiencia.

El comportamiento humano en el trabajo también es un estímulo; se espera que pongamos de manifiesto conductas que no agredan a colegas o clientes. Además de las tareas que realizamos, se espera que tratemos a nuestros clientes internos y externos como ellos se merecen, de manera especial.

La conducta observable del ser humano para lograr metas específicas puede orientarse a la satisfacción personal, familiar, grupal, pero puede y debe orientarse a la satisfacción organizacional para satisfacer al cliente.

El comportamiento individual en el trabajo (la conducta específica) como la capacidad de vender de un vendedor es parte importante de la conducta en el trabajo porque son observables a través de la eficiencia que observan en el desempeño de sus funciones. Pero la eficiencia individual no basta para interpretar, analizar y describir el comportamiento organizacional.

De ahí que el comportamiento organizacional es la sinergia (la suma de las conductas individuales) de los miembros que integran una organización. El comportamiento organizacional está en función del comportamiento humano en el trabajo´.

Hemos dicho que el comportamiento organizacional se encarga del estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la forma en la que las personas actúan dentro de las organizaciones, es una herramienta que nos ayuda a comprender mejor la conducta de las personas en las organizaciones.

Los elementos clave del comportamiento organizacional son las personas, la estructura, la tecnología y el ambiente. Con la debida interacción y aprovechamiento óptimo de estos elementos, la organización puede lograr el éxito.

Las Diferencias Individuales

Algunas personas poseen habilidades y competencias y tienen éxito en su vida personal y profesional. Otras presentan deficiencias y tienen dificultades respecto a su trabajo en la organización. En realidad, las personas difieren mucho entre sí.

Las diferencias individuales se deben a diversos factores, entre ellos están **las aptitudes y la personalidad** (tratada en forma particular más adelante). La aptitud es una predisposición innata y natural para realizar determinadas actividades o tareas. Consiste en la predisposición o el potencial de cada persona para aprender determinadas habilidades o comportamientos. Así, la aptitud es una habilidad en estado latente o potencial, que puede ser o no desarrollada por medio del ejercicio o la práctica.

Las aptitudes pueden clasificarse en físicas y cognoscitivas. Las primeras se refieren a la capacidad física de las personas.

Aptitud física

Las primeras investigaciones sobre la aptitud física son relativamente recientes. De acuerdo con esos estudios está compuesta por tres dimensiones principales.

- **Fuerza muscular.** Capacidad para ejercer presión muscular contra objetos, por ejemplo empujarlos, arrastrarlos, levantarlos, cargarlos o bajarlos. Incluye también la capacidad para realizar movimientos rápidos (energía muscular) y continuos por tiempo prolongado, es decir, capacidad de resistencia a la fatiga (resistencia muscular).
- **Resistencia cardiovascular.** Capacidad para mantener la actividad física, que da como resultado un aumento del pulso durante un periodo prolongado.

- **Cualidad del movimiento.** Capacidad para flexionar y extender los miembros del cuerpo para trabajar en posiciones incómodas o contorsionadas. Incluye también la capacidad para mantener el cuerpo en una posición estable y para resistir las fuerzas que provocan la pérdida de estabilidad (equilibrio), así como la capacidad para realizar movimientos secuenciales con los dedos, los brazos, las piernas o el cuerpo, que dan como resultado una acción cualificada (coordinación).

Las organizaciones aplican pruebas de aptitud física para seleccionar a los candidatos que trabajarán en tareas como la de construcción, donde los puestos exigen fuerza física y agilidad. Estas pruebas no sólo permiten prever el desempeño del trabajador en el puesto, sino el grado de riesgo de lesiones que podría sufrir.

Aptitud cognoscitiva

Además de diferir en cuanto a aptitudes físicas, las personas difieren respecto a las aptitudes mentales o intelectuales que poseen. Las personas casi siempre utilizan más de una aptitud mental, ya que éstas no son unidimensionales, sino que presentan varias facetas. Sin embargo, esto no impide que haya relaciones positivas entre el desempeño en el trabajo y los resultados de las pruebas de capacidad mental. Algunos especialistas emplean el término general aptitud cognoscitiva, en lugar de inteligencia, para ser más precisos y suscitar menos controversia sobre el papel de los factores que originan las aptitudes mentales.

El término inteligencia es usado comúnmente de forma vaga, con elevado valor social, lo que dificulta el análisis de aspectos como la edad, el sexo y las diferencias raciales. Al respecto, Spearman¹⁹ desarrolló una teoría muy aceptada en Europa que se basa en el análisis factorial de dos factores de la organización mental, según la cual habría un factor general **G** que intervendría en mayor o menor grado en todas las actividades mentales, al lado de factores específicos **S**, responsables de las actividades de carácter restringido. Dicho investigador sostuvo que toda actividad mental involucra el factor general y el factor específico correspondiente. Muchas pruebas de inteligencia se basan en esta teoría, como los matices progresivos de Raven, la D-48 (dóminos) y la INV (inteligencia no verbal) de Weil.

La aptitud cognoscitiva presenta, básicamente, cuatro dimensiones:

- **Comprensión verbal.** Capacidad para entender y emplear eficazmente la lengua escrita y hablada.

¹⁹ **Charles Edward Spearman** fue un psicólogo inglés que en 1904 formuló la teoría que determina que la inteligencia se compone de un factor general (Factor G) y de otros factores específicos (Factor S).

- **Habilidad cuantitativa.** Capacidad para resolver todo tipo de problemas con rapidez y precisión, inclusive operaciones aritméticas como la suma, resta, multiplicación y división, así como para aplicar reglas matemáticas.
- **Capacidad de raciocinio.** Capacidad para pensar en forma inductiva y deductiva con el fin de crear soluciones para problemas nuevos. En el centro de un problema de raciocinio está la necesidad de inventar una solución o de captar un principio, y no de hacer cálculos.
- **Visualización espacial.** Capacidad para detectar de manera precisa la disposición espacial de los objetos en relación con el propio cuerpo. En otras palabras, capacidad para imaginar cómo se vería un objeto si se alterara su posición en el espacio. La visualización espacial se relaciona con el éxito en las carreras de ingeniería, ciencias físicas y artes.

La importancia de las diferencias individuales

Si todas las personas fueran iguales, la tarea de la administración sería extremadamente simple y fácil. Las organizaciones podrían ser estandarizadas sin dificultad. Pero como es imposible borrar del mapa la diversidad y las diferencias entre las personas, las organizaciones que quieran alcanzar el éxito deben tratar de capitalizar todas las diferencias individuales de sus miembros, de modo que puedan aumentar su competitividad.

La diversidad, como vimos antes, es una nueva constante en las organizaciones. Se asienta en las diferencias individuales entre las personas y tiene que ser administrada debidamente. Para eso, es preciso evitar dos falacias. La primera es la falacia de la imagen en el espejo, la cual consiste en la vieja creencia de que todas las personas son en esencia semejantes. La frase "todos se parecen a mí" define bastante bien esta creencia. Esto facilita la comprensión del mundo. Si un administrador olvida que todas las personas son diferentes y considera que comparten sus mismas habilidades, intereses, creencias y valores, se basa en esta idea para organizar a las personas y motivarlas a que persigan un objetivo común. La segunda falacia es el uso de estereotipos preconcebidos sobre las personas, basados en el sexo, el grupo racial o étnico al que pertenezcan o en la edad. Cada persona es una persona, cada grupo es un grupo. El administrador que no preste atención a esas diferencias sin duda perjudicará a su organización, a sus integrantes y a su propia carrera.

El comportamiento interactivo

La conducta manifiesta (observable) del ser humano para lograr metas específicas, tiene una interactividad en tres niveles:

a. Comportamiento individual en áreas funcionales

El diseño de la organización influye en el comportamiento del individuo y en su trabajo por lo que es importante analizar y describir las variables que más se relacionan con este aspecto.

La primera de ellas es el **entorno (ambiente)** de la organización. Se refiere a todos los elementos que están fuera del límite de la organización y que la rodea; estos elementos pueden ser el mercado, los usuarios, los proveedores, la tecnología, la competencia, los sindicatos, el gobierno, etc.

El cambio constante de estos elementos repercute en el cambio de la estructura organizacional y por consiguiente de la conducta de sus miembros, por lo que se desarrollan estrategias sucesivas (conductas) para enfrentarlos.

El segundo elemento es la **estructura de la organización** la cual asume el trabajo mientras se va definiendo y agrupando para asignarlo a diversas personas. El personal de una organización debe recibir los estímulos de la información y la comprensión. Debe saber y entender que la estructura de la organización funciona con **principios**, los cuales son:

- El principio del objetivo (debe de haber una razón para que exista el trabajo)
- El principio de la coordinación. La estructura y el trabajo deben tener canales de comunicación.
- El principio de autoridad. La gente debe saber y entender que los administradores tiene el poder legal para tomar las decisiones.
- El principio de la responsabilidad. La gente debe saber que por cada derecho laboral que posee tiene una obligación.
- El principio de definición. La gente debe entender y saber que cada trabajo debe definirse por escrito.
- El principio de la unidad de mando. La gente debe saber que cada puesto no debe tener más de un jefe.
- El principio de la delegación. La gente debe saber que la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte.
- El principio del tramo de control. La gente debe saber que los jefes ejercen control, sobre una o varias áreas de resultados.

Además de estos principios, la gente debe entender que la organización tiene una ideología y que esta también influye en su comportamiento; así como los grupos informales y formales de la organización, las emociones, sentimientos, pensamientos, experiencias, percepción y motivación de cada trabajador, el ambiente físico de la organización y la tecnología o maquinaria de trabajo.

En la actualidad existen todavía organizaciones que pasan por alto la descripción psicológica o contenido conductual de las ocupaciones en sus

perfiles de puesto. Por lo que una descripción de la ocupación para ser completa debe mencionar las características de comportamiento que son necesarias para la realizarla con propiedad, eficiencia y no solo describir la tarea en sí.

Un ejemplo de esto sería que un vendedor, debe poseer, obviamente una buena dosis de iniciativa y energía para moverse y establecer numerosos contactos. Debe ser lo suficientemente flexible para adaptarse a otros individuos.

b. Comportamiento de grupo

Pertenecer a grupos es importante ya que los grupos proveen identidad, seguridad y estructura. Además, satisfacen nuestras necesidades de afecto, atención y pertenencia. Sin embargo, el grupo puede llegar a subordinar nuestra identidad e individualidad. Veamos algunos ejemplos de ello.

El grupo como facilitador social

De acuerdo con este principio, el hecho de observar a otras personas llevando a cabo una conducta, influye en la disposición de un miembro del grupo a realizar la misma conducta.

Pensamiento de Grupo

Se utiliza este concepto para definir la tendencia de los miembros de un grupo a ser influidos más por la cohesión del grupo y un líder dinámico que por las realidades propias de una situación.

Uno de los factores que más contribuye a aumentar el pensamiento de grupo es cuando los miembros del grupo perciben que hay una amenaza externa que atenta contra la integridad del grupo.

Entre las características del pensamiento de grupo se encuentran las siguientes:

- a) Creerse invulnerable
- b) Creer de forma absoluta que se tiene la razón
- c) Desvalorizar toda información opuesta
- d) Presión sobre los miembros del grupo para acatar y conformarse
- e) Estereotipos negativos hacia los que pertenecen al grupo

Conducta en masa y des individualización

1. Cuando las personas se encuentran formando parte de grupos grandes identificados con una situación, o lo que podría denominarse una masa, es posible que incurran en conductas inmorales, agresivas e ilegales, las

cuales no harían si estuvieran solas. Tal proceder podría explicarse en función de lo que se conoce como estado de des individualización.

2. Estado de des-individualización - Es una experiencia de baja auto-conciencia y de baja preocupación por la evaluación social que puede llevar a una persona en medio de una multitud a actuar violenta y agresivamente. El estado de des individualización puede ser propiciado por: el anonimato, la excitación del momento y la difusión de responsabilidad.
3. Difusión de responsabilidad - Es un estado psicológico en el cual la conducta de la persona está mediada por su interpretación de cómo la misma no se le adscribe a sí sino a los otros que están presente en la situación. Respecto a la conducta impropia durante el estado de des individualización, la difusión de responsabilidad contribuye a la misma en tanto la persona entiende que la responsabilidad por su conducta es compartida, es de los demás, es del grupo y en última instancia es de la circunstancia o situación.

Altruismo y el efecto del observador

- 1) Se define altruismo como ayudar de forma desinteresada a otros.
- 2) Factores que median la conducta altruista:
 - a) estar en buen estado de ánimo
 - b) empatía (capacidad para identificarse con el dolor de otros)
 - c) tener la certeza de que se está ante una emergencia
 - d) conocer que hacer en la situación
 - e) el hecho de que se conozca a la persona necesitada
 - f) identificarse con la persona
 - g) la difusión de responsabilidad (esto es, creer que si hay otras personas presentes en la situación, alguien ha de asumir la responsabilidad de ayudar)

c. Comportamiento Organizacional

Como resumen de lo antes expuesto, el Comportamiento Organizacional es la disciplina que estudia, dentro de las estructuras formales de la empresa, las distintas conductas o comportamientos, de cada individuo, de los grupos que la integran, y de las interrelaciones que se dan entre los mismos; analizando la cultura organizacional con el fin de optimizar los resultados tanto en favor de los individuos como en favor de la organización.

El comportamiento organizacional, también denominado cultura organizativa, es un campo interdisciplinar dedicado a mejorar el entendimiento y la dirección de las personas en el ámbito laboral. Está orientado tanto a la teoría como a la práctica y utiliza conceptos y técnicas de una larga serie de disciplinas como es la psicología, la sociología, la teoría general de la administración, la economía, la estadística, la tecnología de la información

LA MOTIVACIÓN Y EL COMPORTAMIENTO

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

- **Esfuerzo**, que es una medida de la intensidad. Una persona motivada se dedica con empeño a su objetivo. Se debe considerar la calidad del esfuerzo como la intensidad. El esfuerzo que se dirige hacia las metas de la organización y que es consistente con éstas, es el que deben buscar los gerentes.
- **Necesidad**, se refiere a algún estado interno que hace que determinados productos parezcan atractivos. Una necesidad que no se satisface crea una tensión, que estimula un impulso en el individuo, los cuales originan un comportamiento de búsqueda para encontrar metas individuales que de lograrse, satisfarán la necesidad y provocarán que la tensión disminuya.
- **Metas organizacionales**, es decir los objetivos que la organización busca.

Conceptos de motivación y ciclo motivacional

Motivación: Es el proceso que impulsa a una persona a actuar de una determinada manera o, por lo menos origina una propensión hacia un comportamiento específico. Ese impulso a actuar puede provenir del ambiente (estimulo externo) o puede ser generado por los procesos mentales internos del individuo. En este último aspecto la motivación se asocia con el sistema de cognición del individuo. La cognición es aquello que las personas conocen de sí mismas y del ambiente que las rodea, el sistema cognitivo de cada persona implica a sus valores personales, que están influidos por su ambiente físico y social, por su estructura fisiológica, por sus necesidades y experiencias.

Ciclo motivacional: El punto de partida del ciclo motivacional está dado por el surgimiento de una necesidad. Esta necesidad rompe el estado de equilibrio en el que se encuentra una persona, produciendo un estado de tensión que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y el desequilibrio. Si el comportamiento fue eficaz, la necesidad quedará satisfecha, retornando a su estado de equilibrio anterior.

En ciertas oportunidades la necesidad no es satisfecha pudiendo originar frustración o compensación (Transferencia hacia otro objetivo o meta)

La motivación y el comportamiento

Para poder predecir el comportamiento de las personas los administradores deben conocer cuáles son los motivos y necesidades que hacen que las personas produzcan una determinada acción en un momento determinado.

El comportamiento es motivado generalmente por el hecho de alcanzar cierta meta u objetivo. Los impulsos que dan origen a una acción pueden provenir tanto del consciente como del subconsciente de la persona, cuando provienen del consciente es más posible que pueda someterse a examen y valoración, sin embargo la conducta de una persona se rige en gran medida por impulsos provenientes del inconsciente. **Sigmund Freud**²⁰ traza una analogía entre la motivación de las personas y la estructura de un témpano, en donde la mayor parte de la motivación aparece bajo la superficie, donde no siempre es evidente.

El motivo actúa provocando una actividad e indicando la dirección del comportamiento, sin embargo cada persona posee varios motivos que compiten por su conducta o comportamiento. Es imposible considerar la posibilidad de que una persona tenga tantas conductas como necesidades. Solamente aquel motivo o necesidad con fuerza mayor en un determinado momento es el que conduce a la actividad.

Existen dos factores que actúan como determinante de la fuerza de un motivo, ellos son: La expectativa y la accesibilidad.

- **La expectativa:** Es la probabilidad que percibe un individuo de poder satisfacer una necesidad de acuerdo a su experiencia.
- **La accesibilidad:** Refleja las limitaciones que puede encontrar una persona en el medio para poder satisfacer una necesidad.

Por lo mencionado hasta el momento, se desprende que una de las responsabilidades básicas de los administradores es proveer la motivación necesaria a sus colaboradores, ya que esta es uno de los factores que limitan la consecución de los objetivos organizacionales y porque constituye el elemento indispensable para la generación de un clima organizacional, facilitando las relaciones interpersonales, la comunicación, la confianza y el espíritu de equipo.

²⁰ Eminente neurólogo austriaco y psiquiatra. Freud es el padre del psicoanálisis, un enfoque ampliamente conocido para curar la neurosis por el análisis psicológico, que definió no sólo como un método de investigación de los procesos mentales, así como un método terapéutico, sino también una teoría del funcionamiento psíquico.

Cuatro fuentes de la motivación laboral²¹

Una aproximación antropológica o humanística al problema de la productividad debe comenzar por una pregunta sobre la finalidad que se busca al trabajar. En efecto, si pretendo que las personas trabajen más y mejor, debo antes saber por qué trabajan. Y también debo descubrir si la finalidad o motivación por la que lo hacen es lo suficientemente valiosa para mejorar la calidad y cantidad del trabajo, meta última de la productividad.

1) Motivación extrínseca

La motivación extrínseca se encuentra relacionada con lo que el trabajador puede obtener de los demás con su trabajo. En principio, cuando trabajan, las personas buscan la propia subsistencia y el bienestar material (léase "tener más").

Sin embargo, por sorpresivo que pudiera parecer, la motivación extrínseca no es la mejor razón por la que se ha de buscar la productividad. Es más, ni siquiera la aumenta (incluso, puede perjudicarla).

Cuando el trabajo se considera algo ajeno a mí, una carga que debo aceptar para obtener aquello que deseo, acaba por convertirse en un costo. Y, aplicando la ley según la cual todo costo debe minimizarse, me las arreglaré para trabajar lo menos posible.

2) Motivación intrínseca

La motivación intrínseca se refiere a lo que se obtiene en sí del trabajo mismo. Esta motivación es de un orden superior a la extrínseca porque, en ella, el trabajo provee el medio más propicio para desarrollar nuestras mejores capacidades, ampliar los espacios de nuestra perfección y desplegar el horizonte humano que tenemos por delante.

En este caso, el trabajo resulta intrínsecamente motivador. Sólo una cultura que haga ver los valores positivos del trabajo (no positivos como medio para conseguir otra cosa, sino positivos por sí mismos) estará en condiciones de lograr una productividad cada vez más alta.

3) Motivación transitiva

La motivación transitiva se relaciona con lo que se puede aportar a los demás a través del trabajo.

²¹ Tomado del Dr. **Carlos Llano Cifuentes**. Director fundador y consejero de ISTMO. Presidente fundador del Consejo Superior del IPADE y profesor del área de Factor Humano. Facultad de Filosofía de la Universidad Panamericana, México.

En efecto, aunque los bienes intrínsecos al trabajo mismo son efectivamente motivadores en la propia dinámica laboral, tienen un límite individual y necesitan ampliarse trascendiendo o traspasando su valor a otras personas. Así, saldríamos del ámbito de las motivaciones intrínsecas para entrar en el de las motivaciones transitivas.

Las motivaciones transitivas me mueven a trabajar en beneficio de los otros, de manera que el interés de mi trabajo sale fuera de mí para volcarse sobre los demás. Y aquí es donde se encuentra la clave de la circulación de las motivaciones.

Los demás, de acuerdo con su motivación primera y de corto alcance, buscan bienes extrínsecos, que se ven satisfechos gracias a mi trabajo. Así, mi trabajo, movido por una motivación transitiva proporciona a los otros los bienes extrínsecos que ellos buscan.

4) Motivación trascendente

La motivación trascendente se refiere a la actitud del líder para desarrollar las potencialidades de sus clientes y subordinados.

La clave que surge en nosotros al contacto con las tres dimensiones de la motivación hasta ahora desarrolladas (extrínseca, intrínseca y transitiva), reside precisamente en la calificación moral del bien que proporcione a los demás cuando trabajo con motivación transitiva.

Porque si los bienes o servicios que les proporcione no responden a una necesidad o conveniencia de su naturaleza humana, entonces mis motivaciones serán transitivas pero no trascendentes; serán a lo sumo intrascendentes y esto no es aliento ni motivación.

La motivación trascendente se orienta a satisfacer, en los otros, necesidades no demandadas. Trascender adquiere aquí un sentido nuevo: por beneficiar a otro, me aventuro a pasar por encima de mí mismo.

Como dice **Nuria Chinchilla**²², el líder trascendente es aquél que tiene como propósito la mejora de aquellos a quienes dirige y sirve. Busca, preferentemente, que las personas desarrollen todo su potencial y que interioricen la misión de la organización.

El líder empieza con el sentimiento natural del querer servir. Y, para ser consecuentes, esta motivación debería convertirse en otra más completa:

²² Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Navarra, Licenciada en Derecho por la Universidad de Barcelona, Master en Economía y Dirección de Empresas y Doctora por el IESE Business School (Instituto de Estudios Superiores de la Empresa) de la Universidad de Navarra, España.

"mientras les sirvo, ¿esas personas son... más capaces de llegar a ser servidores de otros?"

Las Teorías

La motivación ha sido en las últimas décadas un objeto de estudio que ha dado origen a numerosas teorías, de las cuales las más importantes han dado lugar a un sinnúmero de investigaciones. Podemos clasificar a estas teorías de la siguiente forma:

- **Teorías de contenido:** Agrupa aquellas teorías que consideran todo aquello que puede motivar a las personas.
 - Jerarquía de las necesidades de Maslow.
 - Teoría bifactorial de Herzberg.
 - Teoría de la existencia, relación y crecimiento de Alderfer.
 - Teoría de las tres necesidades de McClelland.
- **Teorías de procesos:** Agrupa aquellas teorías que consideran la forma (proceso) en que la persona llega a motivarse.
 - Teoría de las expectativas, Víctor Vroom
 - Modelo de equidad de Stacy Adams
 - Teoría del reforzamiento de B. F. Skinner

Teorías de contenido

➔ **Modelo de la Jerarquía de las Necesidades - Abraham Maslow²³**

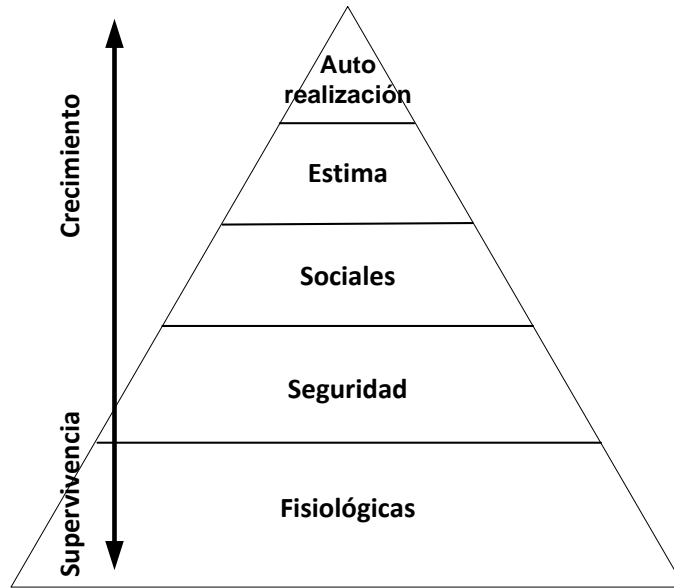
Es una de las teorías más conocidas, fue creada por Abraham Maslow; indica que un individuo cuenta con **cinco tipos de necesidades**:

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

²³ **Abraham Maslow** (1908-1970) Psicólogo estadounidense conocido como uno de los fundadores y principales exponentes de la psicología humanista, una corriente psicológica que postula la existencia de una tendencia humana básica hacia la salud mental, la que se manifestaría como una serie de procesos de búsqueda de auto actualización y autorrealización.

presumen que las personas trabajan principalmente por el dinero y que poseen como ansia primordial el acomodo, evitar la fatiga, entre otros.

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



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

- Una necesidad satisfecha, reduce la importancia de la misma como motivador. A medida que cada una de estas necesidades se satisface sustancialmente, la siguiente se torna dominante.
- La red de necesidades de la mayoría de los individuos, es muy complicada, varias de ellas afectan el comportamiento en alguna circunstancia.
- Cuando un individuo se enfrenta con una necesidad insatisfecha, ella domina hasta ser satisfecha.
- Se deben satisfacer las necesidades del nivel inferior, antes que las del nivel superior se activen con fuerza suficiente para excitar el comportamiento. Las necesidades de orden bajo además se conocen como **necesidades por deficiencia**, que las personas no lograrán convertirse en una persona sana, ni física ni psicológicamente, a no ser que satisfagan estas necesidades. En contraste las necesidades de orden alto, son llamadas, **necesidades decrecimiento**; la satisfacción de las mismas ayudan a que el individuo se desarrolle realmente como ser humano.

Características del funcionamiento de la teoría de Maslow

1. Solo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento de las personas, aquella necesidad satisfecha no genera comportamiento alguno.
2. Las necesidades fisiológicas nacen con el hombre, el resto de las necesidades surgen con el transcurso del tiempo.
3. A medida que la persona logra controlar sus necesidades básicas aparecen gradualmente necesidades de orden superior. No todos los individuos sienten necesidades de autorrealización debido a que ello es una conquista individual.

4. Las necesidades más elevadas no surgen en la medida en que las más bajas van siendo satisfechas. Pueden ser concomitantes pero las básicas predominaran sobre las superiores.
5. Las necesidades básicas requieren para su satisfacción un ciclo motivacional relativamente corto en contraposición a las necesidades superiores que requieren un ciclo más largo.

Observaciones a la teoría de Maslow

- Según otros enfoques la teoría no reconoce que las personas son distintas y que lo que puede ser una necesidad para una puede no serlo para otra.
- Para algunos críticos el autor no reconoce que las personas puedan variar el orden de la jerarquía.
- Para otros, el modelo no resulta práctico, desde la óptica de la administración (management), porque describe el funcionamiento de las personas, pero no considera la forma más adecuada de brindar incentivos desde la organización.

Como toda teoría, la de Maslow, tiene sus seguidores y sus críticos pero resulta incuestionable que su modelo responde al interrogante de cómo el ser humano funciona y se motiva, es decir por qué se esfuerza y trabaja.

➡ Teoría Bifactorial de Herzberg o Teoría de la Motivación-Higiene²⁴

Mientras Maslow sustenta su teoría de la motivación en las diversas necesidades humanas (enfoque orientado hacia el interior de la persona), Herzberg basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo (enfoque orientado hacia el exterior).

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

- **Factores motivadores:** Que incluye el trabajo en sí mismo, el reconocimiento, la responsabilidad y los ascensos. Todos ellos se relacionan con los sentimientos positivos de los empleados acerca de su trabajo, los que a su vez se relacionan con las experiencias de logros, reconocimiento y responsabilidad del individuo. En conclusión los motivadores son **factores intrínsecos**, vinculados directamente con la

²⁴ **Frederick Irving Herzberg** (1923 - 2000) fue un renombrado psicólogo que se convirtió en uno de los hombres más influyentes en la gestión administrativa de empresas. Es especialmente reconocido por su teoría del enriquecimiento laboral y la teoría de la Motivación e Higiene.

satisfacción en el trabajo y que pertenecen en gran parte al mundo interno de la persona.

- **Factores de higiene:** Incluye las políticas de administración de la organización, la supervisión técnica, el sueldo o salario, las prestaciones, las condiciones de trabajo y las relaciones interpersonales. Todos estos se relacionan con los sentimientos negativos de las personas hacia su trabajo y con el ambiente en el cual éste se realiza. Los factores de higiene son **extrínsecos**, es decir externos al trabajo, actúan como recompensas a causa del alto desempeño si la organización lo reconoce. Cuando son adecuados en el trabajo, apaciguan a los empleados haciendo así que no estén insatisfechos.

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

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

En síntesis, la teoría de los dos factores afirma que:

- **La satisfacción** en el cargo es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del cargo: Estos son los llamados factores motivadores.
- **La insatisfacción** en el cargo depende del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto general del cargo: Estos son los llamados factores higiénicos.

En la vida de la organización la falta de cobertura de los factores higiénicos provocará la insatisfacción de sus miembros, impidiendo a los mismos permanecer en un estado de motivación debido a su preocupación por satisfacer necesidades de este tipo. Una vez satisfechas en forma mínima las necesidades higiénicas esto evitará que los miembros de la organización padezcan un estado de insatisfacción, pero no será suficiente para provocar una actitud motivante.

Respecto de esta teoría suele producirse una confusión semántica, ya que muchas personas consideran que lo opuesto a satisfacción es insatisfacción y viceversa. Sin embargo lo opuesto a satisfacción es ausencia de satisfacción y del mismo modo, lo opuesto a insatisfacción es ausencia de insatisfacción.

A los efectos de lograr satisfacción en el trabajo, el autor de esta teoría propone el enriquecimiento de las tareas, que consiste en convertir a estas en un desafío a través del incremento de la responsabilidad y de los objetivos.

➡ Teoría ERC (Existencia, Relación y Crecimiento) de Alderfer²⁵.

Alderfer, está en concordancia con Maslow en el sentido que los individuos poseen una jerarquía de necesidades, no obstante, Alderfer sostiene que no son cinco sino tres los grupos de necesidades fundamentales de las personas:

Adelfer, llevó a cabo una revisión de la teoría de las necesidades de Maslow, la cual se convertiría en su teoría ERC (existencia, relación y crecimiento). La revisión efectuada por el autor tuvo como resultante la agrupación de las necesidades humanas en las tres categorías mencionadas.

- **Existencia:** Agrupa las necesidades más básicas consideradas por Maslow como fisiológicas y de seguridad.
- **Relación:** Estas necesidades requieren, para su satisfacción, de la interacción con otras personas, comprendiendo la necesidad social y el componente externo de la clasificación de estima efectuada por Maslow.
- **Crecimiento:** Representado por el deseo de crecimiento interno de las personas. Incluyen el componente interno de la clasificación de estima y la de auto realización.

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

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

²⁵ **Clayton Alderfer Paul** (1940) es un psicólogo estadounidense que desarrolló aún más la jerarquía de las necesidades de Maslow, mediante la categorización de la jerarquía en su teoría ERC.

satisfacer las del nivel inferior en vez de intentar satisfacer necesidades de crecimiento.

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

La teoría ERC no representa solamente una forma distinta de agrupar las necesidades consideradas por Maslow, ya que se distingue de la teoría de este último en los siguientes aspectos:

- La Teoría ERC no considera una estructura rígida de necesidades, en donde debe seguirse un orden correlativo para su satisfacción.
- Esta teoría considera que si el individuo no logra satisfacer una necesidad de orden superior aparece una necesidad de orden inferior (frustración-regresión). En contraposición a Maslow, quien considera que las personas permanecen en un determinado nivel de necesidades hasta tanto sean satisfechas.
- Pueden operar al mismo tiempo varias necesidades.
- Variables tales como antecedentes familiares y ambiente cultural pueden alterar el orden de las necesidades, ejemplo de esta situación son culturas como la japoneses que anteponen las necesidades sociales a las fisiológicas.

➔ Teoría de las tres necesidades de McClelland²⁶

Con el objeto de entender la motivación este autor clasificó las necesidades en tres categorías:

- **Necesidad de logro:** Impulso de sobresalir, de luchar por tener éxito. Esta clasificación agrupa a aquellas personas que anteponen en su accionar el éxito en sí mismo a los premios, buscan situaciones en las cuales puedan asumir responsabilidades y les disgusta el logro de méritos por azar.
- **Necesidad de poder:** Necesidad de que otros realicen una conducta que sin su indicación no habrían observado. Las personas que la poseen

²⁶ **David Clarence McClelland** (1917-1998) es principalmente conocido por su trabajo desarrollado en el área de la motivación, pero, también realizó extensos estudios de la personalidad y de la conciencia.

disfrutan de la investidura de "jefe", tratan de influir en los demás y se preocupan más por lograr influencia que por su propio rendimiento.

- **Necesidad de afiliación:** Deseo de establecer relaciones interpersonales. Quienes la poseen prefieren situaciones de cooperación a las de competencia, destacándose las primeras por un alto grado de colaboración.

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

En la investigación acerca de la necesidad de logro, McClelland encontró que los grandes realizadores se diferencian de otros por su deseo de realizar mejor las cosas. Buscan situaciones, en las que tengan la responsabilidad personal de brindar soluciones a los problemas, situaciones en las que pueden recibir una retroalimentación rápida acerca de su desempeño, a fin de saber si están mejorando o no y por último, situaciones en las que puedan entablar metas desafiantes; no obstante les molesta tener éxito por la suerte, es decir prefieren el desafío de trabajar en un problema y cargar con la responsabilidad personal del éxito o fracaso. Además evitan las tareas no muy fáciles o muy difíciles.

Al superar obstáculos, **desean sentir que el resultado**, es decir su éxito o fracaso, depende de sus propias acciones. Los grandes realizadores se desempeñan mejor cuando perciben que tienen una oportunidad de éxito del 50% y una de fracaso de 50%, pues así poseen una buena posibilidad de experimentar sentimientos de logro y satisfacción de sus esfuerzos.

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

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

Teorías de procesos

➔ **Teoría de las expectativas, Víctor Vroom²⁷**

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

El modelo motivacional de Victor Vroom, ha sido a lo largo del tiempo objeto de estudio y mejoramiento por otros autores como Porter y Lawler III. El autor de esta teoría explica que la motivación es el resultado de multiplicar tres factores:

- **Valencia:** Demuestra el nivel de deseo de una persona por alcanzar determinada meta u objetivo. Este nivel de deseo varía de persona a persona y en cada una de ellas puede variar a lo largo del tiempo, estando condicionada por la experiencia de cada individuo.

El rango de valores que puede admitir la valencia en esta ecuación matemática es entre -1 y 1 . Cuando una persona no quiere llegar un determinado resultado (Ejemplo ser despedido de su trabajo) el valor adoptado es -1 , cuando el resultado le es indiferente (Ejemplo, compensación en dinero o en ticket) el valor es 0 y cuando la persona pretende alcanzar el objetivo (Ejemplo, obtener un ascenso) su valor será de 1 .

- **Expectativa:** Está representada por la convicción que posee la persona de que el esfuerzo depositado en su trabajo producirá el efecto deseado. Su valor varía entre 0 y 1 ya que la expectativa es la probabilidad de ocurrencia del resultado deseado. Las expectativas dependen en gran medida de la percepción que tenga la persona de sí misma, si la persona considera que posee la capacidad necesaria para lograr el objetivo le asignará al mismo una expectativa alta, en caso contrario le asignará una expectativa baja.
- **Instrumentalidad:** Está representada por el juicio que realiza la persona de que una vez realizado el trabajo, la organización lo valore y reciba su recompensa. El valor de la instrumentalidad será entre 0 y 1 .

²⁷ **Victor Vroom** (1932). Profesor de la Escuela de Administración de Yale, es un experto internacional en liderazgo y toma de decisiones. Se inició en Yale en 1972 como presidente del Departamento de ciencias Administrativas y Director Asociado del Instituto de Estudios Sociales y Políticas.

Funcionamiento del modelo

El modelo no actúa en función de necesidades no satisfechas o de la aplicación de recompensas y castigos, si no por el contrario considera a las personas como seres pensantes cuyas percepciones y estimaciones de probabilidades de ocurrencia influyen de manera importante en su comportamiento.

Como el modelo es la expresión matemática del resultado de multiplicar los valores asignados a la valencia, expectativa e instrumentalidad, se considera que un incentivo sencillo es más motivante que uno complejo, ya que la incertidumbre que pueda causar este último no le permita a la persona relacionar el esfuerzo a realizar con la probabilidad de alcanzar el objetivo.

Este modelo se encuentra muy relacionado con el de la modificación de la conducta, debido a que los gerentes pueden utilizar la información obtenida acerca de las valencias asignadas a las recompensas por los empleados, con el objeto de accionar a posteriori sobre sus conductas.

➔ **Modelo de equidad de John Stacy Adams²⁸**

Los modelos expuestos hasta el momento analizan al hombre en forma aislada, como si este no formara parte de una organización por más pequeña que sea y como si esta a su vez no formara parte de un contexto con el cual el hombre se relaciona. El modelo que se explica a continuación subsana la omisión indicada, demostrando el efecto que produce sobre la motivación, a favor y en contra, la capacidad de las personas para efectuar comparaciones con el ambiente interno y externo que lo rodea.

Stacy Adams considera que a los empleados además de interesarles la obtención de recompensas por su desempeño, también desean que estas sean equitativas, lo que transforma la motivación en más compleja. Es decir existe una tendencia a comparar los aportes (esfuerzo) y resultados (recompensas), pero además a realizar comparaciones con otras personas ya sea de la organización o no.

Si el valor de la relación aporte/resultados que la persona percibe es igual a la de otras personas, considerará que la situación es equitativa y no existirá tensión alguna.

En caso de que de la comparación surja que el empleado se considere excesivamente recompensado, este tratará de compensar ese exceso con conducta tales como trabajar con más intensidad, influir en sus compañeros y dependientes de la misma forma, etc.

²⁸ Psicólogo estadounidense (1925). Su modelo de equidad destaca que lo importante al estimar la motivación son los niveles relativos y no los valores absolutos de lo que recibe una persona y lo que aporta.

Aquellos empleados que desarrollen sentimientos de desigualdad, se encontraran ante una situación de tensión que intentarán eliminar o reducir de muy diversas formas. Ejemplo, reducción de esfuerzo, solicitud de mayor pago, ausentismo, impuntualidad, robos, etc.

La capacidad de los gerentes y administradores para manejar estas situaciones depende de la posibilidad de analizar para cada empleado la sensibilidad que estos poseen respecto de la equidad. Es decir hay empleados que pueden ser más "sensibles" y otros más "benevolentes". Identificar los empleados que entran en cada categoría ayudaría a los gerentes a identificar quienes podrían experimentar desigualdad ante una situación dada y en qué medida podría afectar a sus comportamientos.

➤ Teoría del reforzamiento de Skinner²⁹

Skinner, dice que todos somos producto de los estímulos que recibimos del mundo exterior. Si se especifica lo suficientemente el medio ambiente, se pueden predecir con exactitud las acciones de los individuos. La afirmación contenida en el párrafo precedente es de difícil aplicación en su integridad debido a que no se puede especificar el medio ambiente en forma tan completa como para poder predecir comportamientos. A pesar de la crítica efectuada a su trabajo, sobresale del mismo el concepto de "**refuerzo positivo**".

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

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

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

²⁹ **Burrhus Frederic Skinner** (1904-1990) fue un psicólogo, filósofo social y autor norteamericano. Condujo un trabajo pionero en psicología experimental y defendió el conductismo, que considera el comportamiento como una función de las historias ambientales de refuerzo.

Tipos de reforzamiento

El refuerzo positivo consiste en las recompensas por el trabajo bien efectuado, produciendo cambios en el comportamiento, generalmente, en el sentido deseado. No solo forma el comportamiento, sino que además enseña.

El refuerzo negativo está constituido por las amenazas de sanciones, que en general produce un cambio en el comportamiento pero en forma impredecible e indeseable. El castigo producido como consecuencia de una conducta indebida no implica la supresión de hacer mal las cosas, ni tampoco asegura que la persona esté dispuesta a comportarse de una forma dada, a lo sumo puede aprender a evitar los castigos.

El autor de esta teoría propone, como ejemplo, el caso de una persona que es objeto de castigo por no tratar bien al cliente. El solo castigo no enseña a la persona la forma en que debe atender a un cliente, pero sí es probable que aprenda a evitar el contacto con la clientela (conducta de escape).

Los entendidos en el tema consideran que los gerentes y administradores conocen muy poco acerca del refuerzo positivo y que éste podría ser utilizado para interesar las actividades a las personas. Otros autores consideran que el mejor factor para lograr un alto desempeño es la motivación intrínseca, la cual se opondría a la teoría del refuerzo. Una postura intermedia considera que ambas posturas se complementan.

Existe también lo que se denomina práctica del no refuerzo que es una forma de condicionar la conducta de un trabajador. Si un empleado esta constantemente quejándose de su trabajo y no se le hace caso ni se le recompensa, es muy probable que el empleado deje finalmente de quejarse.

Otras teorías contemporáneas sobre la motivación

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

➤ Teoría de la evaluación cognoscitiva

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

Desde siempre los teóricos de la motivación han asumido que las motivaciones como el éxito, el logro, la responsabilidad y la competencia, es decir motivadores

intrínsecos, son totalmente independientes de los motivadores extrínsecos; es decir que ambos no se afectan ni se influyen una a la otra.

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

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

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

➤ **Teoría del establecimiento de las metas**

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

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

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

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

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

LA PERSONALIDAD

La palabra **persona** deriva del griego *prósopon*³⁰. En Roma, Cicerón (siglo I) usó el término persona con cuatro sentidos diferentes que son subyacentes a los diversos significados que tiene actualmente:

- 1) **La imagen** que mostramos ante los otros (no como uno es en realidad);
- 2) **El papel** que tiene el comediante en la obra y que cada uno representa en la vida;
- 3) **La interacción** de las calidades del individuo orientadas a la acción (en este sentido se basan algunas definiciones psicológicas);
- 4) Como sinónimo de **prestigio y dignidad**. En esta última acepción se basa la consideración común de este término.

³⁰ La palabra persona deriva del griego *prósopon*, que era la máscara que utilizaban los actores en las representaciones teatrales. En Roma, Cicerón (siglo I) usó el término persona con cuatro sentidos diferentes que son subyacentes a los diversos significados que tiene actualmente: 1) la imagen que mostramos ante los otros (no como uno es en realidad); 2) el papel que tiene el comediante en la obra y que cada uno representa en la vida; 3) la interacción de las calidades del individuo orientadas a la acción (en este sentido se basan algunas definiciones psicológicas); 4) como sinónimo de prestigio y dignidad. En esta última acepción se basa la consideración común de este término.

En la actualidad predomina el cuarto significado.

El término personalidad se suele entender como un criterio de atractivo social. Se cree que un individuo tiene personalidad si posee algunas cualidades que los otros admiran o elogian. El hecho de ser educado, de tener atractivo físico, simpatía o talento pueden ser los factores determinantes de este criterio. En cambio, los investigadores de la personalidad no comparten este último significado, y en sus estudios tratan de explicar por qué las personas se comportan como lo hacen, y se formulan una serie de interrogantes tales como:

- ¿Qué constituye la personalidad de un individuo?,
- ¿Qué variables internas (rasgos, cogniciones, expectativas) o situacionales son importantes en su constitución?,
- ¿Cómo se desarrolla a lo largo del ciclo vital de cada individuo?,
- ¿Qué se considera normal y anormal en la personalidad?

Nuestra personalidad es el reflejo exterior de nuestro ser interior, la suma total de nuestras características. Este último aserto es muy importante, pues implica que es posible inventariar y analizar las características habituales, lo cual es cierto.

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

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

Para comprender mejor el concepto de personalidad, hace falta distinguirlo de otros que están relacionados, como por ejemplo el temperamento y el carácter.

El temperamento consiste en la herencia biológica recibida y, por lo tanto, es difícil de cambiar o de modificar. Millon³¹ (1993) lo describe como «el material biológico desde el cual la personalidad finalmente emerge. Se puede decir que incluye el substrato neurológico, endocrinológico y bioquímico desde el cual la personalidad empieza a formarse.»

El carácter (término derivado de una palabra griega que significa grabado) se forma por los hábitos de comportamiento adquiridos durante la vida. Millon piensa que el carácter «puede ser considerado como la adherencia de la persona a los valores y a las costumbres de la sociedad en que vive.

Por tanto, la personalidad es la conjunción del temperamento y el carácter en una única estructura. La personalidad representa un patrón profundamente incorporado de rasgos cognitivos, afectivos y conductuales manifiestos, que persisten durante largos periodos de tiempos y son relativamente resistentes a la extinción.

Factores que se consideran determinantes de la personalidad

Las fuentes básicas del desarrollo de la personalidad son la herencia y el ambiente. Hay partes del contenido de la personalidad que están más sujetos que otros a la herencia o a la influencia del ambiente y el aprendizaje.

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

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

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

³¹ **Theodore Millon** (nacido el 18 de agosto 1928) psicólogo estadounidense conocido por su trabajo sobre los trastornos de la personalidad.

Algunos expertos establecen que la herencia establece límites al nivel de desarrollo de características y solo dentro de él, las fuerzas del ambiente determinan las características de la personalidad. Un alcance interesante es el que afirma que es muy probable además que los seres humanos hayamos heredado algunas características que influirán sobre las elecciones de nuestra carrera profesional.

La personalidad no se hereda directamente. Lo que se hereda es una predisposición a desarrollarse en ciertos aspectos.

Aprendemos ciertas actitudes, y prácticas culturales más fácilmente que otros debidos, simplemente, a la existencia de capacidades genéticas que nos capacitan para ellos.

La herencia influye en la determinación de unos rasgos más que en el de otros y es quizá más evidente en las características físicas, aunque también cumple una función decisiva en las tendencias primarias de reacción, como nivel de actividad, sensibilidad y capacidad de adaptación. La herencia no solo proporciona las posibilidades del desarrollo y conducta, características de la especie, sino que es también el origen de las diferencias individuales. También debemos distinguir entre lo heredado y lo innato:

- Lo heredado es lo que depende de las células reproductivas, de los padres en el momento de la fecundación.
- Lo innato es lo que depende del seno materno.
- Lo innato es más amplio que lo heredado. Todo lo que está presente en el momento del nacimiento, es innato.

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

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

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

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

- **Pertenencia a un grupo:** El primer grupo al que la mayor parte de personas pertenece es la familia, luego participa en muchos más a lo largo de su vida. Los cuantiosos papeles y experiencias por las que pasan los individuos en estos grupos son una fuente de diferencias en la personalidad.
- **Experiencias Vitales:** Las experiencias de cada una de las personas a lo largo de su vida, actúan como determinantes de la personalidad, un ejemplo claro sería el desarrollo de la autoestima que depende de
- diferentes experiencias, como la oportunidad de lograr las metas y cumplir con las expectativas, las pruebas de la capacidad de influir sobre las demás personas, entre otros.
- **Situación:** Influye en los efectos de la herencia y el ambiente de la personalidad. La personalidad que presenta una persona, aunque por lo general es estable, cambia en situaciones diferentes.

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

Particularidades de la Personalidad importantes para el CO

La personalidad está formada por una serie de características que utilizamos para describirnos y que se encuentran integradas mediante lo que llamamos el yo o "sí mismo" formando una unidad coherente.

Entre estas características se encuentra lo que en psicología se denominan rasgos (como agresividad, sumisión, sociabilidad, sensibilidad...); conjuntos de

rasgos (como extroversión o introversión), y otros aspectos que las personas utilizan para describirse, como sus deseos, motivaciones, emociones, sentimientos y mecanismos para afrontar la vida.

Es decir, la personalidad es la forma en que pensamos, sentimos, nos comportamos e interpretamos la realidad.

Particularidades de la Personalidad

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

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

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

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

De todo esto se puede concluir que los que poseen un alto grado de maquiavelismo, pueden ser aparentemente más productivos para ocupar trabajos en los que se requiere habilidades para negociar o que ofrecen recompensas atractivas por ganar, pero bajo el concepto de negociación ganar-ganar, puede que parezca exitoso en una negociación, pero apenas su contraparte se dé cuenta que lo ha manipulado y sienta que ha perdido, nunca más querrá volver a negociar y la empresa perderá un cliente a largo plazo. Esto a la larga perjudicará la sostenibilidad de la empresa.

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

dispuestos a conformarse con las creencias y procedimientos de las personas a quienes respetan, que son altos en autoestima.

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

Toma de riesgos: La propensión de las personas a asumir o evitar el riesgo ha demostrado tener un impacto en el tiempo, que lleva a los gerentes a tomar una decisión y en la cantidad de información que demandan para hacerlo. Los gerentes que poseen un alto nivel de toma de riesgo, tomaron decisiones más rápidas y emplearon menos cantidad de información para decidir que los gerentes con baja calificación en toma de riesgos.

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

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

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

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

Ajuste entre las personalidades y los trabajos

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

La **teoría del ajuste de la personalidad al trabajo**, propuesta por John L. Holland (mencionado anteriormente) dice, que el alto acuerdo entre la personalidad del empleado y la ocupación da como resultado un individuo más satisfecho. Su lógica fue esencialmente que la gente con tipos de personalidad congruentes con sus vocaciones escogidas poseería talentos adecuados y habilidades para cumplir con las demandas de sus trabajos. Es probable que sean más exitosos en esos trabajos y debido a este éxito, tengan una mayor probabilidad de lograr una alta satisfacción en su trabajo.

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

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

Tipos de personalidad

Las teorías sobre los tipos de temperamento tienen unos veinte siglos de antigüedad. Empédocles divide todos los elementos en: aire, tierra, fuego y agua. A estos elementos corresponderían, según Hipócrates, cuatro humores

corporales: la sangre, la bilis negra, la bilis amarilla y la pituita. Aristóteles atribuye estas características a la sangre, que divide en ligera, pesada, caliente y fría. De estos tres conceptos surge fundamentalmente la doctrina de los temperamentos divididos en cuatro tipos que corresponderían a estas características, y que todavía no ha perdido su vigencia en nuestros días.

El temperamento sanguíneo se caracteriza por un tono vital alegre, con una gran capacidad para superar los problemas y ver el lado bueno de las cosas. Son personas tolerantes y que se adaptan con facilidad a situaciones nuevas. Se entusiasman con facilidad, pero son relativamente superficiales, y pasan rápidamente a interesarse por otra cuestión. A veces son frívolos e irreflexivos, inconstantes y volubles. Son personas con una gran facilidad para las relaciones sociales, activos y generalmente con dotes para la comunicación en todas sus vertientes. Suelen derrochar seguridad y optimismo, por lo que, a menudo, se comportan de forma poco prudente e incluso con temeridad.

Los flemáticos son personas ecuanímes y equilibradas, aunque pueden caer con cierta facilidad en la indiferencia o el escepticismo. Suelen ser comprensivos, pacientes, tolerantes, constantes y prudentes. No se precipitan a la hora de tomar una decisión, por lo que tradicionalmente se les consideraba «de sangre fría». A veces son excesivamente lentos en sus reacciones e incluso son incapaces de tomar una determinación. Pueden dar la sensación de que no tienen interés por nada, y a veces dependen demasiado de los demás. Tienen cierta dificultad para adaptarse a situaciones nuevas.

Los coléricos son apasionados y se entusiasman con facilidad. Viven sus experiencias con profundidad y suelen ser muy constantes. Son personas que destacan por su gran tenacidad y por estar muy seguros de sí mismos. Se irritan con mucha facilidad, produciéndose explosiones de cólera por estímulos de poca relevancia, ya que, a menudo, pierden el autocontrol. Son intolerantes e incluso despóticos.

Los melancólicos se caracterizan por ser personas serias y responsables, con un gran sentido del deber. Viven sus experiencias con profundidad y suelen tener intensa vida interior. Generalmente son personas bastante sensibles y afectuosas, aunque a veces no se les note. Tienen un alto sentido de la fidelidad, se preocupan con facilidad y tienden a ser escrupulosos. Suelen ser poco seguros, con tendencia a la angustia, la tristeza, el pesimismo, a los sentimientos de culpa y de inferioridad. Se enfadan con facilidad, ya que son muy susceptibles y desconfiados. Se adaptan con cierta dificultad y suelen evitar las relaciones sociales, prefiriendo, muchas veces, la soledad.

Existen muchas más clasificaciones para los diversos tipos de personalidad. **Carl Gustav Jung**³² aportó una muy interesante, que divide las personalidades en introvertidas y extrovertidas. Los introvertidos estarían muy volcados hacia sí mismos, muy atentos a lo que ocurre en su interior. Son personas muy individualistas, muy críticas con las costumbres y normas sociales, con poca capacidad de adaptación y desconfiados. Son propensos a las neurosis y a los trastornos por ansiedad. Los extrovertidos están más volcados hacia el mundo exterior. Se adaptan mejor a los cambios y son más sociales; a veces dependen excesivamente de las tradiciones y convencionalismos. Actúan en razón de las circunstancias del momento y sus leyes morales coinciden con las que tiene la mayoría de la sociedad en ese momento. Suelen ser más prácticos que idealistas. Tienen una mayor propensión a padecer trastornos de tipo histérico y a las toxicomanías.

Dentro de estas dos tipologías: **introvertidos y extrovertidos**, se pueden establecer cuatro subtipos en cada una de ellas, según los rasgos de personalidad predominantes. Así se puede hablar de personas de tipo intelectual, afectivo, sensorial o intuitivo. Los intelectuales se caracterizan porque en ellos prima la razón, y actúan fundamentalmente en relación con la misma. Los afectivos, por el contrario, dan una importancia prioritaria a los sentimientos y a la afectividad en términos generales. Los sensoriales son aquellos en los que prima sobre los demás la esfera de las sensaciones, e incluso la sensualidad grosera. Los intuitivos se guían a menudo por su intuición y por criterios subjetivos. Suelen tender a la fantasía, son poco realistas, con afición por las aventuras y a veces creativos y con muchas iniciativas. Los subtipos intelectual y sensorial abundan más entre los hombres, mientras que los afectivos e intuitivos se dan más entre las mujeres.

Existen tantos tipos de personalidad como rasgos se pueden describir en la misma. Podemos hablar de dominantes y dependientes, seguros e inseguros, equilibrados y desequilibrados, autoritarios y tolerantes, activos y asténicos, teóricos y prácticos, sensibles e indiferentes, impulsivos y reflexivos, optimistas y pesimistas, interesados y desprendidos, altruistas y egoístas, coléricos o templados y un largo etcétera.

En términos generales, es muy difícil encontrar personas que pertenezcan claramente a un tipo de personalidad de entre las clasificaciones descritas; generalmente no existen tipos «puros» de personalidad, sino tipos «mixtos», es decir, que tienen características propias de uno o más tipos o subtipos, ya que, al fin y al cabo, la personalidad es una característica puramente individual, en la que pueden existir rasgos comunes en unas personas respecto a otras, pero sin que se produzcan dos exactamente idénticas. Cada personalidad es todo un mundo distinto e inabarcable.

³² En 1920 apareció la obra suya de importancia capital, *Tipos Psicológicos*, en la que definió algunas orientaciones fundamentales de la personalidad humana, buscadas en las culturas e individualidades más diversas de la historia.

A través de los años, los investigadores han tratado de identificar los rasgos que mejor describan la personalidad. Los dos enfoques mejor conocidos son:

- El Test de Personalidad de Myers-Briggs (MBTI®) y
- El Modelo de los Cinco Grandes.

➔ **El Test de Personalidad de Myers-Briggs**

Esta evaluación de personalidad consta de más de 100 preguntas que se relacionan con la manera en que las personas actúan o sienten en diferentes situaciones.

La forma en que responda a estas preguntas le colocará en uno u otro extremo de cuatro dimensiones:

1. **Interacción social: extrovertido o introvertido.** Un extrovertido es aquel que es abierto, dominante y a menudo agresivo, y que desea cambiar al mundo. Los extrovertidos necesitan un ambiente de trabajo variado y orientado a la acción, que les permita estar con otros y que les dé diversas experiencias. Un individuo tímido y retraído y que se enfoca en entender al mundo, se describe como un introvertido. Los introvertidos prefieren un ambiente de trabajo que sea tranquilo y concentrado, que les permita estar solos, y que les dé la oportunidad de explorar a profundidad un conjunto limitado de experiencias.
2. **Preferencia para reunir datos: racional o intuitivo.** Al tipo sensato, racional, le desagradan los problemas nuevos a menos que haya formas estándar de resolverlos; prefiere una rutina establecida y tiene una gran necesidad de finalizar cosas; muestra paciencia con los detalles rutinarios, y tiende a ser bueno en cuanto a trabajo de precisión. Por otra parte, el tipo intuitivo es aquel que gusta de resolver problemas nuevos, le desagrada hacer lo mismo una y otra vez, saca conclusiones, es impaciente con los detalles rutinarios y le disgusta consumir tiempo en la precisión.
3. **Preferencia para tomar decisiones: sensible o pensante.** Los individuos del tipo sensible están al tanto de las demás personas y sus sentimientos; les gusta la armonía; necesitan de elogios ocasionales; les disgusta decir cosas desagradables a otras personas, son comprensivos y se relacionan bien con la mayoría de las personas. Los del tipo pensante son indiferentes y no les conciernen los sentimientos de los demás; les gusta el análisis y poner las cosas en un orden lógico; son capaces de reprender a las personas y despedirlos cuando es necesario; pueden parecer duros de corazón, y tienden a relacionarse bien solamente con personas de otros tipos pensantes,
4. **Estilo de toma de decisiones: perceptivo o crítico.** Las personas del tipo perceptivo son curiosas, espontáneas, flexibles, adaptables y

tolerantes. Se enfocan en comenzar una tarea, posponen decisiones y quieren saber todo sobre dicha tarea antes de comenzarla. Los individuos críticos son buenos planeadores, decididos, resueltos y exigentes. Se abocan a terminar una tarea, toman decisiones rápidamente y sólo quieren saber lo necesario para realizar dicha tarea.

A través de los años, millones de personas toman el MBTI® sólo en Estados Unidos. Algunas organizaciones que lo han utilizado son Apple, AT&T, GE, 3M, hospitales, instituciones educativas, e incluso las Fuerzas Armadas de Estados Unidos. No hay una evidencia concreta de que MBTI® sea una medición válida de la personalidad, pero eso no parece desalentar su amplio uso.

¿Cómo podría el MBTI ayudar a los gerentes? Sus partidarios creen que es importante conocer estos tipos de personalidad ya que influyen en la forma de interactuar de las personas y solucionar los problemas. Por ejemplo, si su jefe es del tipo intuitivo y usted pertenece al tipo racional, recabarán la información de maneras distintas. El tipo intuitivo prefiere las reacciones instintivas, y el racional prefiere los hechos. Para trabajar bien con su jefe, usted tendría que presentarle más que sólo los hechos de una situación; tendría también que exponerle cómo se siente al respecto. El MBTI® también se ha utilizado para ayudar a los gerentes a colocar a los empleados en ciertos tipos de trabajos.

Comprende:

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

Los tipos de personalidad Myers-Briggs³³

Se basan en los estudios de Carl Jung y los criterios utilizados responden a las teorías que Carl Gustav Jung propusiera en su trabajo: *Tipos Psicológicos*.

El indicador de Tipo Myers Briggs utiliza cuatro escalas para determinar el tipo de personalidad. Las preguntas de la prueba están diseñadas para medir sus preferencias en cada una de las cuatro escalas.

En la **primera escala**, extrovertido contra introvertido, los usuarios valoran su preferencia por su "mundo interior" o el "mundo exterior". Las personas que puntúan alto en extraversión se centran en el mundo exterior y extraen energía de los demás, mientras que las personas que obtienen una puntuación alta en introversión se centran en su mundo interior y extraen energía de dentro de sí mismos. La **segunda escala** mide a los usuarios según la forma en cómo prefieren obtener información: a través de la percepción o la intuición. Las personas que puntúan alto en percepción prefieren centrarse en la información que reciben a través de sus cinco sentidos, mientras que las personas que puntúan alto en la intuición buscan patrones e impresiones para darle significado de su entorno. La **tercera escala** mide a los usuarios sobre la manera en que toman sus decisiones: razonamiento o sentimiento. Las personas que puntúan alto con el razonamiento toman sus decisiones de una manera muy lógica, basadas en hechos objetivos, mientras que las personas que puntúan alto en sentimiento prefieren centrarse en los valores, la comunicación y la armonía interpersonal. La **cuarta escala** mide a los usuarios según la forma en que interactúan con el mundo exterior: juzgar versus percibir.

Las personas que interactúan con el mundo exterior sobre todo cuando toman decisiones y que prefieren decidir las cosas obtienen un alto índice en la escala de juzgar. Las personas que interactúan con el mundo exterior sobre todo para reunir información y que les gusta mantener sus opciones abiertas reciben una puntuación alta en la escala de percibir. Cada persona que toma la prueba recibe una carta para cada una de las escalas. Por ejemplo, una persona con elevada puntuación de extraversión, intuición, sentimiento y percepción tendría el tipo de personalidad "EIFP" y alguien que obtuvo una puntuación alta de introversión, percepción, pensamiento y juicio tendría el tipo de personalidad "ISTJ".

Según Myers-Briggs, el tipo de personalidad tiene 4 aristas independientes que miden:

³³ Fueron inventados durante la Segunda Guerra Mundial por Katharine Cook Briggs y su hija Isabel Briggs Myers quienes comenzaron a desarrollar su inventario de personalidad como una manera de ayudar a las muchas mujeres que entraban a la fuerza laboral por primera vez para ayudar con el esfuerzo de guerra. Creían que un inventario de personalidad sería útil para determinar qué puestos de trabajo sería apropiado para cada una de las mujeres.

- **Extroversión/Introversión**
- **Sentido/iNtuición**
- **Pensante/Sensible (F)**
- **Juicio/Percepción.**

| | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ISTJ Hacer lo que hay que hacer <ul style="list-style-type: none"> • Organizador • Minucioso • Privado • Confiable • Reglas y regulaciones • Práctico EL MÁS RESPONSABLE | ISFJ Gran sentido del deber <ul style="list-style-type: none"> • Amable • Tranquilo • Detallista • Da estabilidad a proyectos y grupos • Trabaja tras los bastidores • Responsable • Prefiere "hacer" EL MÁS LEAL | INFJ Inspira a los demás <ul style="list-style-type: none"> • Reflexivo • Introspectivo • Preocupado por otros • Principios firmes • Perseverante • Creativo EL MÁS CONTEMPLATIVO | INTJ Todo se puede mejorar <ul style="list-style-type: none"> • Basado en teorías • Original • Escéptico • Crítico • Hace las cosas a su manera • Gran importancia a la capacidad y competencia EL MÁS INDEPENDIENTE |
| ISTP Dispuesto a probar cualquier cosa una vez <ul style="list-style-type: none"> • Muy observador • Tranquilo • Reservado y distante • Práctico y concreto • Poco pretencioso • Preparado para lo que venga EL MÁS PRAGMÁTICO | ISFP Las acciones valen más que las palabras <ul style="list-style-type: none"> • Cálido y sensible • Modesto • No le interesa el liderazgo • Planificador a corto plazo • Buen miembro de equipo • Goza del presente EL MÁS ARTÍSTICO | INFP Interesado en ayudar a otros <ul style="list-style-type: none"> • Entusiasta • Le gusta aprender • Estrictos valores personales • Busca orden y paz interior • Reservado • Creativo • Original EL MÁS IDEALISTA | INTP Le encanta solucionar problemas <ul style="list-style-type: none"> • Mente lógica y analítica • Reta a otros a pensar • Más interesado en ideas que en aspectos personales • Socialmente cuidadoso EL MÁS CONCEPTUAL |
| ESTP Bueno para resolver problemas concretos <ul style="list-style-type: none"> • Directo • Poco convencional • Divertido • Gregario • Vive el aquí y ahora • No le gustan las explicaciones largas ni las complejidades EL MÁS ESPONTÁNEO | ESFP Sólo se vive una vez <ul style="list-style-type: none"> • Práctico • Sociable • Abierto • Espontáneo • Conciliador • Le encantan las sorpresas • Disfruta la vida • Maneja múltiples proyectos y eventos EL MÁS GENEROSO | ENFP Le saca el jugo a la vida <ul style="list-style-type: none"> • Orientado hacia la gente • Creativo • Ingenioso • Busca la armonía • Capaz para todo lo que le interesa • Enérgico • Más comienzos que terminaciones EL MÁS OPTIMISTA | ENTP Busca un reto emocionante tras otro <ul style="list-style-type: none"> • Entusiasta • Nuevas ideas • Le encantan los problemas nuevos y difíciles • Visionario • Prueba los límites EL MÁS INVENTIVO |
| ESTJ Los administradores naturales <ul style="list-style-type: none"> • Orden y estructura • Sociable • Perseverante • Orientado hacia resultados • Le gusta dirigir y organizar • Productor • Tradicional EL MÁS PUJANTE | ESFJ Los mejores anfitriones <ul style="list-style-type: none"> • Grandes habilidades interpersonales • Colaborador • Cortés • Considerado • Deseoso de agradar • Popular • Correcto EL MÁS ARMONIOSO | ENFJ Sabe persuadir <ul style="list-style-type: none"> • Carismático • Compasivo • Ignora lo desagradable • Idealista • Busca posibilidades para la gente • Le encanta brillar EL MÁS PERSUASIVO | ENTJ Los líderes del mundo <ul style="list-style-type: none"> • Visionario • Gregario • Argumentativo • Planificador de sistemas • Toma la batuta • Baja tolerancia para la incapacidad EL MÁS IMPONENTE |

16 tipos de personalidades

Estas 4 aristas dan lugar a 16 tipos de personalidades:

➔ El modelo de los Cinco Grandes

En psicología, este es un modelo de personalidad que la analiza como la composición de cinco factores amplios o dimensiones de personalidad.

Estos factores fueron encontrados experimentalmente en una investigación sobre las descripciones de personalidad que unas personas hacían de otras (Goldberg, 1993). Aunque la primera mención pública de este modelo de cinco factores se debe a Thurstone en su alocución del presidente ante la "American Psychological Association," en un encuentro en Chicago en septiembre de 1933. Esta disertación se publicó en el Psychological Review, 41, 1-32. Existen tests de personalidad

basados en este modelo que dan puntuaciones a lo largo de estas cinco dimensiones.

Los cinco rasgos o factores principales se suelen denominar tradicionalmente como: factor **O** (Openness o apertura a nuevas experiencias), factor **C** (Conscientiousness o responsabilidad), factor **E** (Extraversión o extroversión), factor **A** (Agreeableness o amabilidad) y factor **N** (Neuroticism o inestabilidad emocional), los cinco forman el acrónimo mnemotécnico "**OCEAN**". Existe cierta discusión sobre el factor O, que a veces se denomina "Intelecto". Cada uno de estos factores consiste en un conjunto más específico de rasgos. Por ejemplo, el factor E incluye cualidades como la sociabilidad, la búsqueda de emociones o las emociones positivas.

Los cinco grandes son un modelo descriptivo de personalidad y los psicólogos han desarrollado diversas metodologías para evaluar esos cinco rasgos en un individuo. Consta de cinco rasgos de personalidad:

1. **Apertura a la Experiencia (O):** El grado en que alguien es imaginativo, artísticamente sensible e intelectual.
 2. **Escrupulosidad (C):** El grado en que alguien es responsable, digno de confianza, persistente y orientado hacia el logro.
 3. **Extroversión (E):** El grado en que alguien es sociable, conversador y firme.
 4. **Amabilidad (A):** El grado en que alguien es bondadoso, cooperador y confiable.
 5. **Estabilidad Emocional (N):** El grado en que alguien es tranquilo, entusiasta y seguro o tenso, nervioso, depresivo e inseguro.
- **Apertura.** Es la dimensión que ha originado más confusiones y desacuerdos del modelo de los cinco factores; sin embargo, sus elementos constituyentes son la imaginación activa, la sensibilidad estética, la atención a las vivencias internas, gusto por la variedad, curiosidad intelectual e independencia de juicio.

El individuo abierto es original e imaginativo, curiosos por el medio externo e interno, con vidas experiencia más ricas e interesados por ideas nuevas y valores no convencionales. En su polo opuesto el individuo tiende a ser convencional en su conducta y apariencia, prefieren lo familiar a lo novedoso y son social y políticamente conservadores.

Opuesto a la cerrazón a la experiencia.

- Rasgos: sociabilidad, asertividad, estética, sentimientos, actividad, búsqueda de excitación, emociones positivas
- **Responsabilidad.** También conocido como "Conciencioso" Esta dimensión tiene sus bases en el auto-control, no sólo de impulsos sino que también en la planificación, organización y ejecución de tareas. Por esta razón a este factor

también se le ha denominado como "voluntad de logro", ya que implica una planificación cuidadosa y persistencia en sus metas. está asociado además con la responsabilidad, confiabilidad, puntualidad y escrupulosidad. El concienzudo es voluntarioso y determinado, de propósitos claros. El polo opuesto es más laxo, informal y descuidado en sus principios morales.

- Rasgos: competencia, orden, sentido del deber, necesidad de éxito, autodisciplina, deliberación.
- **Extroversión.** se caracteriza por la alta sociabilidad, tendencia a la compañía de otros, atrevimiento en situaciones sociales, tendencia a evitar la soledad. Existe una tendencia alta a experimentar emociones positivas tales como alegría, satisfacción, excitación... etc. Son asertivos y habladores, necesitan constante estimulación (sensaciones nuevas).

Lo opuesto sería la **Introversión**, que suele caracterizarse por ser reservados, son confundidos por antipáticos, poco dependientes de otros, prefieren lo conocido y habitual. Preferencia a estar solos antes que en situaciones sociales muy animadas. No quiere decir que sean introspectivos e infelices. En situaciones como círculos cerrados de amigos pueden ser tan animados y habladores como los extravertidos.

- Rasgos positivos: cordialidad, amabilidad, gregarismo, asertivos, actividad, búsqueda de emociones, emociones positivas.
- Rasgos negativos: ansiedad, depresión, hostilidad, ansiedad social, impulsividad, vulnerabilidad.
- **Amabilidad.** Refleja tendencias interpersonales. En su polo positivo, el individuo es altruista, considerado, confiado y solidario. En su polo opuesto el individuo es egocéntrico, escéptico y competitivo. Otra definición de esta dimensión, denominada por sus autores como Complacencia amistosa versus No complacencia hostil (Dingman y Takemoto-Chock, 1981). Su polo positivo refiere a la docilidad más la capacidad de establecer relaciones interpersonales amistosas; y su polo negativo, al establecer relaciones hostiles. Pese a que social y psicológicamente se ve más saludable el polo positivo, esto no es necesariamente así ya que la "no agradabilidad" en sus componentes de escepticismo y pensamiento crítico, es necesaria para el desarrollo de muchos ámbitos del quehacer humano, como por ejemplo en la ciencia.

Rasgos: confianza, franqueza, altruismo, modestia, sensibilidad hacia los demás, actitud conciliadora.

- **Inestabilidad Emocional o Neuroticismo.** Según Hans Eysenck es un rasgo de la personalidad que, con puntuaciones altas, conlleva una inestabilidad emocional, ansiedad, mucha preocupación, etc. Presentan una percepción sesgada hacia las situaciones negativas que hacen que continúen sintiendo

emociones negativas. Se caracteriza por la falta de homogeneidad en la conducta, baja tolerancia al estrés, poca sociabilidad, etc.

¿Para qué sirven estas dimensiones?

Desde el momento en que empezó a utilizarse este modelo, son muchas las investigaciones que se han realizado que demuestran cómo el estudio de estas dimensiones puede utilizarse para predecir determinados comportamientos. Por ejemplo, se ha visto que el factor Responsabilidad se relaciona con el rendimiento laboral.

Estudios realizados con adolescentes han mostrado que un nivel bajo de amabilidad y responsabilidad predicen la delincuencia juvenil, y el neuroticismo junto con un nivel bajo de responsabilidad predicen trastornos como la depresión.

En adultos, la responsabilidad es el predictor general del éxito en el trabajo, mientras que otras dimensiones se relacionan con aspectos específicos del rendimiento laboral. Por ejemplo, la amabilidad y estabilidad emocional predicen el rendimiento del trabajo en grupo, mientras que la extroversión predice el éxito en las ventas y puestos directivos.

Así mismo, se han realizado investigaciones destinadas a conocer la relación entre personalidad y salud. Los resultados indican que las vidas más ordenadas y bien estructuradas de las personas altas en responsabilidad, van acompañadas de una mayor salud y longevidad, mientras que la hostilidad (baja amabilidad) y alto grado de neuroticismo parecen ser factores de riesgo para la salud.

En otros estudios, el liderazgo se ha relacionado con la extraversión; la tendencia a ayudar a los otros con la dimensión amabilidad; y la vulnerabilidad a la depresión con la dimensión neuroticismo.

La evaluación de las cinco dimensiones

Uno de los test más utilizados para medir los cinco grandes rasgos de la personalidad es el NEO PI-R, que además de medir las cinco dimensiones, mide también diversas subdimensiones de cada uno de ellos (6 subdimensiones por factor).

Las puntuaciones obtenidas al evaluar las cinco dimensiones de personalidad tienden a cambiar con la edad, de manera que, con el paso del tiempo, las personas se vuelven más amables, responsables, introvertidas, más estables emocionalmente (o menos neuróticas) y menos abiertas a la experiencia.

Críticas

Quienes critican este modelo argumentan que no explica toda la personalidad humana, dejando fuera ciertas dimensiones de la personalidad que consideran

que también debería tenerse en cuenta, como religiosidad, honestidad, sentido del humor, conservadurismo, masculinidad/feminidad, etc.

La inteligencia emocional en el trabajo

¿Por qué algunas personas parecen dotadas de un don especial que les permite vivir bien, aunque no sean las que más se destacan por su inteligencia? ¿Por qué no siempre el alumno más inteligente termina siendo el más exitoso? ¿Por qué unos son más capaces que otros para enfrentar contratiempos, superar obstáculos y ver las dificultades bajo una óptica distinta?

En una organización, en cualquier empresa, en cualquier industria, uno puede comprar el tiempo del empleado; puede comprar su presencia material en un lugar determinado; hasta se puede comprar cierto número de movimientos musculares por hora. Pero su entusiasmo no se puede comprar, su lealtad no se puede comprar, la devoción de su corazón no se puede comprar. Estas cosas hay que ganárselas.

La persona en la organización viene a convertirse en el elemento más importante de la misma, por lo que requiere un tratamiento no como una máquina o un elemento más de esta, sino como un ser humano con necesidades, intereses, vivencias, únicas, las cuales deben ser tomadas en cuenta para producir las motivaciones necesarias para el logro de los objetivos.

Una organización no es tal si no cuenta con el concurso de personas comprometidas con los objetivos, para que ello ocurra es indispensable tomar en cuenta el ambiente en el cual se van a desarrollar todas las relaciones, las normas y los patrones de comportamiento lo que se convierte en la cultura de esa organización, llegando a convertirse en una organización productiva, eficiente o improductiva e ineficiente dependiendo de las relaciones que entre los elementos de la organización se establezcan desde un principio.

Las normas que gobiernan el mundo laboral siguen cambiando. En la actualidad no sólo se nos juzga por lo más o menos inteligentes que podamos ser ni por nuestra formación o experiencia, sino también por el modo en que nos relacionamos con nosotros mismos o con los demás.

La excelencia depende más de las competencias emocionales que de las capacidades cognitivas. Incluso en las profesiones técnicas y científicas, el pensamiento analítico ocupa un tercer lugar, después de la capacidad de influir sobre los demás y de la motivación de logro.

A la hora de tomar una decisión, "el primer paso es siempre muy consciente, deliberado y analítico, pero no debemos desdeñar el aspecto emocional porque ambos son igualmente importantes. Es lo que se denomina corazonada, intuición.

La capacidad de percibir este tipo de sensaciones subjetivas tiene un origen evolutivo. Las regiones cerebrales implicadas en las sensaciones viscerales son mucho más antiguas que las del centro del pensamiento racional.

Los circuitos nerviosos ligados a los centros emocionales (la amígdala) nos proporcionan una respuesta somática, una sensación visceral, de la decisión que debemos tomar.

La expresión clásicamente utilizada para referirse a este tipo de sensibilidad que nos orienta es la de sabiduría.

Nuestra mente no está organizada como un computador que pueda brindarnos una pulcra copia impresa de los argumentos racionales a favor y en contra de una determinada decisión, basándose en todas las ocasiones anteriores en que hayamos tenido que afrontar una situación similar. En lugar de ello, la mente hace algo mucho más elegante, calibrar el poso emocional que han dejado las experiencias previas y darnos una respuesta en forma de presentimiento o sensación visceral.

Habitualmente estamos acostumbrados a relacionar la inteligencia con la capacidad de raciocinio lógico, con el coeficiente intelectual que determina las habilidades para las ciencias exactas, la comprensión y capacidad de análisis reflexivo, el razonamiento espacial, la capacidad verbal y las habilidades mecánicas. Sin embargo, en el mundo empresarial se está empezando a tener en cuenta y a valorar más la denominada "inteligencia emocional", que determina cómo nos manejamos con nosotros mismos y con los demás.

El mundo laboral está cambiando, y ya no se puede hablar de una única profesión o de un trabajo en la misma empresa para toda la vida; hoy en día se habla de "empleabilidad" que es la capacidad de una persona de aportar valor a la organización, es decir, de contribuir a la empresa en mayor medida que la compensación de ésta a aquél; y esto ya no se consigue sólo con un coeficiente intelectual de alto nivel, sino que también se necesita desarrollar un coeficiente emocional con cualidades como constancia, flexibilidad, optimismo, perseverancia, etc.

Existe una característica importante que debe estar presente no solamente en las personas que están a cargo de dirigir una organización, sino de toda persona para lograr cumplir las metas y los objetivos que se tracen en la vida y es **la inteligencia emocional**, este término muy usado en los últimos tiempos no es otra cosa que utilizar de manera inteligente nuestras emociones, en cierto sentido se tienen dos cerebros, dos mentes y dos clases diferentes de inteligencia: la racional y la emocional, nuestro desempeño en la vida está condicionado por ambos; lo que importa no es solo el cociente intelectual, sino también la inteligencia emocional.

La inteligencia emocional en las personas trae consigo una serie de habilidades tales como ser capaz de motivarse y persistir frente a las decepciones; Controlar el impulso y demorar la gratificación, controlar el humor y evitar que los trastornos disminuyan la capacidad de pensar; mostrar empatía y abrigar esperanzas.

Las personas emocionalmente expertas, las que conocen y manejan bien sus propios sentimientos e interpretan y se enfrentan con eficacia a los sentimientos de los demás, cuentan con ventajas en cualquier aspecto de la vida, ya sea en las relaciones amorosas o elegir las reglas tácitas que gobiernan el éxito en la política organizativa.

Las personas con habilidades emocionales bien desarrolladas también tienen más probabilidades de sentirse satisfechas y ser eficaces en su vida, y de dominar los hábitos mentales que favorezcan su propia productividad; las personas que no pueden poner cierto orden en su vida emocional libran batallas interiores que sabotean su capacidad de concentrarse en el trabajo y pensar con claridad.

La inteligencia emocional es la capacidad para comprender a los demás: que los motiva, cómo operan, como trabajar cooperativamente con ellos, es la capacidad para discernir y responder adecuadamente al humor, el temperamento, las motivaciones y los deseos de los demás, es la clave para el autoconocimiento, el acceso a los propios sentimientos y la capacidad de distinguirlos y recurrir a ellos para guiar la conducta.

Como puede concluirse por lo antes expuesto, la inteligencia emocional viene a convertirse en un elemento fundamental que debe estar presente en todo individuo, debe desarrollarse desde muy temprana edad con el propósito de tomar decisiones más acertadas en la vida y mantener a lo largo de su existencia las mejores relaciones en el mundo que lo rodea, por supuesto incluyendo las organizaciones en las cuales deba estar presente.

Daniel Goleman³⁴, gurú de la inteligencia emocional desde la publicación de su libro en 1995, analizó y agrupó los rasgos de las empresas con más éxito mundial (entre las que se encontraban Lucent Technologies, British Airways y Credit Suisse) en tres categorías:

- Aptitudes técnicas,
- Capacidades cognoscitivas y
- Elementos asociados con la inteligencia emocional.

³⁴ Es un psicólogo de renombre internacional, que da conferencias con frecuencia a los grupos profesionales, gente de negocios, y en los campus universitarios. Su libro de 1995, **La Inteligencia Emocional** estuvo en la lista de bestsellers de Nueva York durante un año y medio, con más de 5.000.000 de copias vendidas en todo el mundo en 40 idiomas, y ha sido un éxito de ventas en muchos países.

En los resultados del análisis, el coeficiente emocional resultó ser mucho más importante y determinante que los otros dos en los cargos directivos de las empresas analizadas, hasta el punto de que cerca del 90% de la diferencia observada en el desempeño de los gerentes de las empresas estudiadas era atribuible a factores asociados con la inteligencia emocional.

Pero, ¿qué es exactamente el coeficiente emocional? La expresión "Inteligencia Emocional" fue acuñada por Peter Salovey, de la Universidad de Yale, y John Mayer, de la Universidad de New Hampshire, en 1990. Salovey y Mayer lo describían como "una forma de inteligencia social que implica la habilidad para dirigir los propios sentimientos y emociones y los de los demás, saber discriminar entre ellos, y usar esta información para guiar el pensamiento y la propia acción". Sin embargo, ha sido a raíz de la publicación en 1995 del libro de Daniel Goleman, "La inteligencia emocional", cuando ha recibido mucha más atención en los medios de comunicación y en el mundo empresarial.

La inteligencia emocional es un conjunto de destrezas, actitudes, habilidades y competencias que determinan la conducta de un individuo, sus reacciones, estados mentales, etc., y que puede definirse, según el propio Goleman, como la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los de los demás, de motivarnos y de manejar adecuadamente las relaciones.

Definiciones

Antes de introducirnos en los conceptos manejados, conviene invertir algo de tiempo en saber cómo entendemos conceptos como competencia, inteligencia práctica o incluso competencia emocional:

- **La inteligencia emocional**, una destreza que nos permite conocer y manejar nuestros propios sentimientos, interpretar o enfrentar los sentimientos de los demás, sentirnos satisfechos y ser eficaces en la vida, a la vez crear hábitos mentales que favorezcan nuestra propia productividad.
- **Una competencia** es un rasgo personal o un conjunto de hábitos que llevan a un desempeño laboral superior o más eficaz o, por decirlo de otro modo, una habilidad que aumenta el valor económico del esfuerzo que una persona realiza en el mundo laboral.
- **Inteligencia práctica**: una combinación de destreza y experiencia. Así pues, aparte del CI son nuestras habilidades prácticas y las capacidades técnicas que podamos dominar las que determinarán nuestro desempeño cotidiano.
- **La pericia** es, en gran medida, una combinación entre el sentido común y los conocimientos y habilidades concretos necesarios para desempeñar adecuadamente nuestro trabajo. La pericia se adquiere mediante el aprendizaje cotidiano y nos permite comprender los entresijos de una determinada profesión, un conocimiento real que sólo puede ser fruto de la práctica.

- **Una competencia emocional** es una capacidad adquirida basada en la inteligencia emocional que da lugar a un desempeño laboral sobresaliente.
- **Nuestra inteligencia emocional** determina la capacidad potencial de que dispondremos para aprender las habilidades prácticas basadas en uno de los siguientes **elementos compositivos**: la conciencia de uno mismo, la motivación, el autocontrol, la empatía y la capacidad de relación.

Cualidades de la inteligencia emocional

Las principales cualidades de la inteligencia emocional son cinco: conciencia de uno mismo, equilibrio anímico, motivación, control de los impulsos y sociabilidad.

La teoría de Goleman no propone sofocar o eliminar las emociones, sino de controlarlas: por ejemplo, reducir las emociones desfavorables a un mínimo deseable, o bien incitar las emociones favorables, como en el caso de la motivación.

1. **Conciencia de uno mismo:** Es la capacidad de reconocer los propios sentimientos, emociones o estados de ánimo.

Sabemos que las emociones tienen diversos grados de intensidad: algunas son lo suficientemente intensas como para poder percatarnos de ellas en forma consciente, pero otras están por debajo del umbral de percepción consciente.

Por ejemplo, si a una persona que teme a las serpientes le mostramos una fotografía de uno de estos reptiles, probablemente la persona afirmará no tener miedo, pero los sensores que hemos colocado en su piel detectarán transpiración (signo de ansiedad).

Desarrollar esta primera cualidad implicará la posibilidad de poder modificar este umbral que separa las emociones conscientes de las no conscientes, haciendo que éstas últimas puedan ser percibidas. Para Goleman, mediante un esfuerzo deliberado podemos hacernos más conscientes de nuestras reacciones viscerales (órganos) y, con ello, de nuestras emociones antes imperceptibles.

Después de una discusión violenta, luego de un tiempo una persona puede sentir conscientemente que ya se tranquilizó, pero sin embargo los efectos de la discusión continúan, y es posible que esta persona no se dé cuenta que está nerviosa o irritable. De hecho, cuando se lo hacen notar se sorprenderá.

La importancia de conocer nuestras emociones reside en el hecho de que a partir de allí podemos controlarlas, pudiendo modificar los estados de ánimo desfavorables. Las emociones no conscientes, suelen, en efecto, traicionarnos, y si estamos bajo su influencia sin ejercer sobre ellas un cierto control, podremos fracasar en una entrevista laboral o en cualquier otra situación que represente un

escalón hacia el éxito. Las tres cualidades siguientes se refieren, precisamente, a la posibilidad de controlar los estados de ánimo.

2. **Equilibrio anímico:** Goleman llama así a la capacidad de control del mal humor para evitar sus efectos perjudiciales, entendidos estos en términos de conductas indeseables.

El ejemplo típico es la ira, uno de las emociones más difíciles de controlar. Si otro coche se interpone de repente en nuestro camino, nuestra ira hará que comencemos a manejar de manera imprudente (conducta indeseable).

En este momento podremos recurrir a nuestra inteligencia emocional, y, más concretamente, a varios recursos para controlar la ira. Goleman cita por lo menos cuatro de ellos:

- a) **Reconsideración:** lo que implica interpretar la situación de una manera más positiva. Pensar, por ejemplo, que el conductor que se interpuso en nuestro camino estaba apurado porque debía atender una emergencia.
- b) **Aislamiento:** alejarse de la situación y estar unos momentos a solas, con el fin de obtener serenidad.
- c) **Distracción:** hacer otra cosa, como por ejemplo salir a dar un paseo a pie.
- d) **Técnicas de relajación** como la respiración profunda o la meditación también ayudan. La respiración profunda no debe ser confundida con respirar pausadamente cuando se experimenta la cólera, ya que parece haberse constatado que este es uno de los peores remedios, ya que la oxigenación estimula el sistema nervioso y empeora el mal humor.

Estos recursos son también útiles en otros casos de sentimientos y emociones igualmente indeseables, como la ansiedad o la depresión.

3. **Motivación:** Es la capacidad para auto-inducirse emociones y estados de ánimo positivos, como la confianza, el entusiasmo y el optimismo.

En una investigación realizada en EEUU, se comparó el rendimiento de dos grupos distintos de vendedores: el primer grupo estaba constituido por vendedores aptos pero pesimistas, y el segundo grupo por vendedores que no pasaron la prueba de aptitud, pero sí la de optimismo. Resultado: los vendedores optimistas vendieron más que los pesimistas, por cuanto estos últimos tendían a interpretar la negativa del cliente como prueba de su fracaso. Los optimistas, en cambio, se motivaban pensando "estoy errando la estrategia" o "el cliente estaba de mal humor", es decir, atribuían su fracaso a la situación, pero no a ellos mismos, con lo cual podían motivarse para hacer nuevos intentos.

Señala Goleman que la predisposición al optimismo o al pesimismo puede ser innata, pero la práctica puede revertir esta situación si la persona es capaz de detectar el pensamiento derrotista y reconsiderar el problema desde un ángulo menos sombrío.

Advirtamos, entonces, la diferencia entre esta cualidad y la anterior: en el equilibrio anímico el problema que debe resolverse es una emoción intensa, como la ira, mientras que en la motivación debe resolverse el problema de un sentimiento de pesimismo y auto desconfianza. En ambos casos se impone un control del estado de ánimo correspondiente.

4. **Control de los impulsos:** Goleman define esta cualidad de la inteligencia emocional como la capacidad de aplazar la satisfacción de un deseo en busca de un objetivo. En términos psicoanalíticos, de lo que se trata es que el aparato psíquico pueda funcionar bajo el régimen del principio de realidad a través del aplazamiento de la descarga.

En una investigación iniciada en EEUU en los años 60, se les dijo a un grupo de niños que podían, ya mismo, tomar un chocolate, o bien, que podían tomar dos si esperaban a que el investigador volviese de hacer un mandado.

Años después, se constató que los niños que pudieron esperar para comerse dos chocolates conservaban la capacidad de postergar el placer en interés de sus metas, y eran además más desenvueltos, seguros de sí mismos y más tolerantes a las decepciones. Los niños que no pudieron esperar demostraron ser, en la adolescencia, más caprichosos, indecisos y propensos al estrés, atributos estos que difícilmente podrían asociarse con el éxito.

5. **Sociabilidad:** Si las cuatro cualidades anteriores tienen relación con el conocimiento y el control de las propias emociones, la sociabilidad tiene que ver en cambio con el conocimiento y control de las emociones y estados de ánimo de los demás.

En este punto, Goleman nos dice que cuanto más hábiles seamos para interpretar las señales emocionales de los demás (muchas veces sutiles, casi imperceptibles), mejor controlaremos las que nosotros mismos transmitimos.

El concepto de Goleman es similar al de inteligencia social en la teoría de Weschler³⁵, en la medida en que apunta a una capacidad para entablar vínculos con los demás que de una u otra manera puedan beneficiar al sujeto.

Así un profesional puede tener grandes conocimientos sobre su materia y un alto coeficiente intelectual, pero si no sabe relacionarse con los demás, tener amigos o 'relacionarse', como se dice entre nosotros, sus posibilidades de éxito se verán muy disminuidas. Por lo tanto, deberemos relativizar aquello de que "el conocimiento es poder", siempre y cuando lo entendamos como simple conocimiento teórico y no como una saber acerca de las emociones de los demás.

³⁵ **David Wechsler (1896 -1981)** fue un psicólogo estadounidense. Desarrolló escalas de inteligencia bien conocidas, como la Wechsler Adult Intelligence Scale (WAIS) y la Wechsler Intelligence Scale for Children (WISC).

Un ejemplo nos viene a la memoria: hace varios años, un periodista le hacía un reportaje a un sujeto que comenzó a ponerse violento. Para controlar la situación, el periodista le preguntó ¿es usted agresivo? Para preservar su buena imagen, el hombre se vio obligado a contestar que no, y de ahí en más se calmó para evitar una disonancia cognitiva entre sus asertos y sus emociones.

La importancia de la Inteligencia Emocional para administrativos y técnicos

Cientos de millones de dólares, euros y monedas de todo tipo gastan los administrativos y técnicos al año en formación. Desde luego, si hay algo que preocupa es el desarrollo de líderes en las organizaciones, esta perspectiva no escapa de la Inteligencia Emocional, como tampoco se escapa el desarrollo de estas competencias a los técnicos tan importantes en la era de los "bits"

El **Principio de Peter**, también conocido como el **Principio de Incompetencia** de Peter, afirma que *"las personas que realizan bien su trabajo son promovidas a puestos de mayor responsabilidad, hasta que alcanzan su nivel de incompetencia"*. Muestra cómo el hecho de que una persona sea ascendida por sus buenos conocimientos técnicos no presupone que vaya a ser un buen jefe, ya que la situación de dirigir personas es nueva para él. Este principio explica por qué el entorno laboral se encuentra saturado de malos jefes.

Stephen Rosen del MIT explica respecto a los científicos y los técnicos: *"Cuanto más inteligentes son, mayor es también su incompetencia emocional y social. Es como si el músculo intelectual se hubiera fortalecido a expensas de los músculos de las competencias personal y social"*. A este fenómeno lo denomina **"Incapacidad Aprendida"**.

PERCEPCIÓN Y ATRIBUCIÓN

Nuestros sentidos nos proveen de datos del mundo exterior sin procesar, estos datos iniciales carecen por completo de significado, por lo que se requiere de un proceso de interpretación para poder encontrar la relación con nosotros.

Las personas reciben estímulos del ambiente a través de los cinco sentidos: tacto, olfato, gusto, vista y oído. En algún momento específico todos presentan atención en forma selectiva a ciertos aspectos del medio y pasan por alto, de la misma manera, otros.

El proceso de selección de una persona comprende, tanto factores internos como externos, filtrando las percepciones sensoriales y determinando cuál recibirá la mayor atención. Después, la persona organiza los estímulos seleccionados en patrones significativos.

La forma en que las personas interpretan lo que perciben también varía en forma notable. La interpretación de una persona de los estímulos sensoriales que recibe, conducirá una respuesta, sea manifiesta (acciones) o encubierta (motivación, actitudes y sentimientos) o ambas. Cada quien selecciona y organiza los estímulos sensoriales de manera diferente y, por lo tanto, llega a interpretaciones y respuestas diversas.

La diferencia de percepción ayuda a explicar por qué las personas se comportan en forma distinta en la misma situación. Con frecuencia se perciben las mismas cosas de manera divergente y las respuestas de comportamiento dependen, en parte, de éstas.

Qué es la percepción

La percepción es el proceso cognoscitivo que permite interpretar y comprender el entorno. Es la selección y organización de estímulos del ambiente para proporcionar experiencias significativas a quien los experimenta. La percepción incluye la búsqueda de, la obtención y el procesamiento de información.

La percepción también se define como la “sensación interior que resulta de una impresión material hecha en nuestros sentidos” y que como habíamos mencionado ya, es diferente en cada uno de los colaboradores.

Las palabras clave para definir la percepción son **selección y organización**. Es común que personas diferentes perciban en forma distinta una situación, tanto en términos de lo que perciben en forma selectiva como en la manera en que organizan e interpretan lo percibido.

La percepción es importante simplemente porque el comportamiento de la gente está basado en la percepción de lo que es la realidad, no en la realidad en sí misma.

Al tomarse como el conjunto de variables que inciden en la percepción que tienen las personas del lugar donde desarrollan su actividad laboral, las personas toman en cuenta una situación de totalidad, sin tener en claro o en la conciencia los aspectos parciales.

La percepción comprende principalmente dos procesos:

1. La re-codificación o selección de toda la información que nos llega del exterior, reduciendo la complejidad y facilitando su almacenamiento en la memoria.
2. Un intento de ir más allá para predecir acontecimientos futuros y de este modo reducir sorpresas.

Estos dos procesos dan una estructura a nuestro proceso perceptual, en el sentido que nuestra percepción no constituye un continuo procesamiento de estímulos caóticos que se almacenan en la memoria sin orden; sino por el contrario, al percibir una persona o un objeto creamos un orden en todo ese caudal de información.

Este orden nos permite poder reexaminar la información para poder adicionar más información de interés para nosotros y poder inferir comportamientos y situaciones.

Características de la percepción

La percepción de un individuo es subjetiva, selectiva y temporal.

- **Es subjetiva**, ya que las reacciones a un mismo estímulo varían de un individuo a otro.

Ante un estímulo visual, se derivan distintas respuestas. Una figura representará para unos individuos un queso, para otros un comecocos, una torta, o un gráfico de sectores, dependiendo de sus necesidades en ese momento o de sus experiencias.

- **La condición de selectiva** en la percepción es consecuencia de la naturaleza subjetiva de la persona que no puede percibir todo al mismo tiempo y selecciona su campo perceptual en función de lo que desea percibir.
- **Es temporal**, ya que es un fenómeno a corto plazo. La forma en que los individuos llevan a cabo el proceso de percepción evoluciona a medida que se enriquecen las experiencias, o varían las necesidades y motivaciones de los mismos. Dicha temporalidad permite al responsable de marketing cambiar la percepción del consumidor sobre el producto mediante la variación de cualquiera de los elementos del marketing mix.

Factores que influyen en la percepción

El perceptor: Lo que ve una persona se encuentra afectada por las características que posee la misma. Entre las características personales más importantes encontramos:

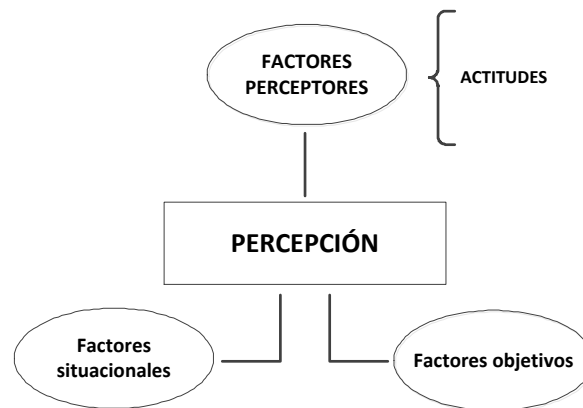
- **Las Actitudes:** Dos individuos pueden estar observando exactamente la misma cosa, pero cada una de ellas la interpretará de modo diferente. Una gran razón para esto, es que las personas poseen actitudes desiguales.
- **Las Motivaciones:** También se llaman necesidades no satisfechas. Cumplen un papel muy importante en la determinación de lo que la persona

percibe. Las necesidades y los deseos más indispensables de un individuo, pueden influir en la percepción en un momento determinado. Por lo general, las personas perciben las cosas que prometen contribuir a satisfacer sus requerimientos y que en el pasado fueron placenteras.

- **Los Intereses:** Si usted vive en Perú y ha ganado una beca para estudiar un doctorado en ciencias en EE.UU., por una investigación realizada y que beneficia a la población mundial en general, lo más probable es que se inscriba en un curso para aprender inglés, pues si no lo domina no va a poder seguir sus estudios en ese país. De otro modo, no se le hubiera tal vez ocurrido estudiar otro idioma. Este ejemplo ilustra que el enfoque de nuestra atención aparentemente está influenciado por nuestros propios intereses, y al ser los mismos diversos de una persona a otra, de igual manera será diferente lo que un individuo advierta en una situación de lo que otros perciban.
- **Las experiencias pasadas:** Los individuos perciben aquellas cosas que se pueden relacionar, no obstante en muchas circunstancias, las experiencias pasadas actuarán incapacitando el interés de un objeto determinado. Por lo que todo aquello que nunca se ha experimentado es más notorio que aquello que ya se había percibido. Por ejemplo supongamos que usted es un maestro universitario, es más posible que usted descubra una cara nueva en su clase a pesar que ésta es muy numerosa.
- **Las expectativas:** Ellas pueden deformar las percepciones de un individuo de lo que advertirá en lo que espera ver. Por ejemplo si lo que espera ver es un gerente general de una empresa preocupado por sus subordinados, con seguridad eso es lo que usted percibirá, sin importar las características reales.

El Objetivo: Las características que tienen el objeto que se está observando puede causar una influencia en lo que las personas perciben. Los objetivos no se ven en aislamiento, por lo que la relación de éste con su pasado influye en la percepción, de igual manera que la predisposición de la propia persona a reunir las cosas iguales o similares. Lo que los individuos ven depende en gran medida de cómo separamos la figura de su fondo general, por ejemplo cuando vemos una persona, lo que se observa es una forma determinada y no una mancha. Los objetos que se encuentran contiguos entre ellos se inclinarán a ser percibidos unidos más que alejados. Con frecuencia los individuos tienden a juntar objetos o sucesos que no mantienen ninguna relación entre sí, esto porque se encuentran cercanos de manera física o por el tiempo.

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



Factores que intervienen en la percepción:

- 1) Características del preceptor.- edad, sexo, ideología, cultura, valores.
- 2) Motivaciones.- fisiológicas y psicológicas.
- 3) Actitudes.- El que nos podamos adaptar a un grupo. Se crean a través de un proceso de autoestima y la aceptación grupal.
- 4) Personalidad y ajuste personal.- depende de respuestas emocionales de varios factores.

Errores de Percepción comunes

Algunos errores de percepción comunes, que influyen en los juicios formulados acerca de los demás, son los siguientes:

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

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

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

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

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

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

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

La percepción social

La percepción social es el estudio de las influencias sociales sobre la percepción. Hay que tener en cuenta que las mismas cualidades pueden producir impresiones diferentes, ya que interactúan entre sí de forma dinámica.

Para conseguir comprender mejor este concepto, sería bueno captar previamente el de percepción, propiamente dicho. Éste, hace referencia a la elaboración e interpretación de los estímulos captados para cada uno de los órganos de los sentidos un ser vivo. Se trata de un proceso cognitivo que cada individuo realiza de forma diferente para el cual se utilizan una serie de preconceptos que sirven para discriminar más rápidamente aquello a lo que nuestro organismo se ve expuesto, de tal forma, por ejemplo que al tocar con nuestra mano algo que está muy caliente, rápidamente retiramos la mano porque comprendemos que eso nos hace daño.

Las impresiones cuentan con una cierta estructura, donde hay cualidades centrales y cualidades periféricas. Cada parte forma un todo; la omisión o el agregado de una cualidad alteran la percepción global.

En el caso de la percepción de personas, aparecen diversos factores que influyen en la percepción: las expectativas acerca del sujeto con el que se va a interactuar, las motivaciones (que hacen que el hombre que percibe vea en el otro individuo lo que se desea ver), las metas (influyen en el procesamiento de la información), la familiaridad y la experiencia.

Existen distintos efectos que alteran la percepción social. De acuerdo al valor del estímulo, puede producirse la *acentuación perceptiva* (cuando el valor de un estímulo es grande, éste se percibe mayor de lo que es) o el efecto halo (si una persona es vista de forma positiva en alguno de sus rasgos, tenderá a verse de forma positiva en otros rasgos).

De acuerdo al significado emotivo del estímulo, puede provocarse la *defensa perceptiva* (ante estímulos amenazadores) o la *perspicacia perceptiva* (ante estímulos que pueden satisfacer una necesidad o brindar algún beneficio).

El estereotipo (la asignación de atributos en función de la identidad grupal), el prejuicio (la forma individual de establecer juicios sobre personas o cosas alejados de la percepción social común) y la proyección (el efecto de las propias emociones al evaluar personas o situaciones) también son efectos alteradores de la percepción.

Consecuencias Administrativas

La Percepción social tiene efecto en las decisiones de:

- Contratación
- Evaluaciones del rendimiento
- Percepciones del liderazgo
- Procesos de comunicación.

Suelen usarse esquemas imprecisos, racistas o sexistas en la evaluación de solicitantes de empleo. De igual modo, los esquemas deficientes acerca del rendimiento adecuado o inadecuado pueden originar evaluaciones del rendimiento inexactas. Es necesario identificar los esquemas inválidos y sustituirlos por otros apropiados, ello mediante el entrenamiento y capacitación. Además se sugiere que los administradores usen mediciones de rendimiento objetivas, no subjetivas.

En lo concerniente al liderazgo, el líder sufre dificultades para influir a los empleados cuando su comportamiento es el propio de liderazgo deficiente según los esquemas de los empleados. Por último, la comunicación recibe efecto de esquemas usados para interpretar cualquier mensaje. Los comunicadores

efectivos tratan de adaptar sus mensajes a los esquemas de percepción al receptor.

Aplicaciones específicas en las organizaciones

Los administradores tienen que evaluar el desempeño de sus subordinados. Las personas de las organizaciones siempre se están juzgando unas a otras. Nosotros evaluamos cuánto esfuerzo están desarrollando nuestros compañeros en sus puestos. Cuando una persona nueva se une a un departamento, de inmediato es catalogada por los otros miembros del departamento. En muchos casos, esos juicios tienen consecuencias importantes para la organización. Veamos brevemente unas cuantas de las aplicaciones más obvias.

Entrevista de empleo. El mejor ejemplo de percepciones dentro de la organización, es la entrevista de empleo, en la que los entrevistadores obtienen una primera impresión acerca del solicitante, y en las demás entrevistas, se encargarán de demostrar que su primera impresión era correcta. Pero los errores más comunes son: error de similitud, que es cuando la persona se siente identificada con la otra, se proyecta, pues ve sus características reflejadas en los demás; error de contraste, que es cuando se compara a una persona con otra; conceder demasiada importancia a la información negativa, y el error de la primera impresión. Y aun cuando estemos equivocados, tenemos una tendencia natural a justificarnos, a defendernos o atribuir a otros nuestros errores.

Por lo general, los entrevistadores llegan a impresiones tempranas que rápidamente se afianzan. Si se expone información negativa al inicio de la entrevista, ella tiende a tener mayor peso que si la misma información surge posteriormente. Los estudios indican que la mayor parte de las decisiones de los entrevistadores cambian muy poco después de los primeros cuatro o cinco minutos de la entrevista. Como resultado, la información extractada temprano en la entrevista tiene mayor peso que la información que se proporciona más adelante y “un buen solicitante” tal vez se caracterice más por la ausencia de rasgos desfavorables, que por la presencia de rasgos favorables.

Expectativas de desempeño. Una cantidad impresionante de evidencia muestra que la gente intentará validar sus percepciones de la realidad, aun cuando éstas sean defectuosas. Esto sucede de manera especial cuando consideramos las expectativas de desempeño en el puesto.

Los términos profecía de auto-cumplimiento o **Efecto Pigmalión** han evolucionado para caracterizar el hecho de que las expectativas de las personas determinan su comportamiento. O, en otras palabras, si un administrador espera grandes cosas de su gente, no es probable que lo desilusionen. De manera similar, si un administrador espera que la gente se desempeñe al mínimo, ésta tenderá a comportarse

de dicha manera para satisfacer esas bajas expectativas. En esa forma, las expectativas se convierten en realidad.

Una ilustración interesante de la profecía de auto-cumplimiento es un estudio llevado a cabo con 105 soldados de las fuerzas de defensa israelíes, quienes tomaban un curso de mando en el combate, con duración de 15 semanas. A los cuatro instructores del curso se les dijo que una tercera parte específica de los soldados de nuevo ingreso tenía un alto potencial, otra tercera parte tenía un potencial normal y se desconocía el potencial del resto.

En realidad, los investigadores colocaron a los soldados en forma aleatoria en estas categorías. Los resultados confirmaron la existencia de la profecía de auto-cumplimiento. Aquellos soldados de quienes se les informó a los instructores que tenían un alto potencial, tuvieron calificaciones considerablemente más altas en pruebas de logros objetivos, exhibían actitudes más positivas y tenían a sus líderes en mayor estimación. Los instructores de los soldados con un supuesto alto potencial obtuvieron mejores resultados de ellos, ¡porque los instructores lo esperaban!

Evaluación del desempeño. Aunque el impacto de las evaluaciones del desempeño sobre el comportamiento se analiza en toda su extensión en el capítulo 16, señalaremos aquí que la evaluación del desempeño de un empleado depende mucho del proceso de percepción. El futuro de un empleado está estrechamente vinculado con su evaluación; las promociones, los incrementos de sueldo y la permanencia en el empleo se hallan entre los resultados más obvios.

La evaluación del desempeño representa la evaluación del trabajo de un empleado. Aunque esto puede ser objetivo (por ejemplo, un vendedor se evalúa sobre la base del importe de las ventas generadas en su territorio), muchos puestos se evalúan en términos subjetivos. Las medidas subjetivas son más fáciles de llevar a efecto, proporcionan mayor discrecionalidad a los administradores y muchos puestos no se prestan a las medidas objetivas. Las mediciones subjetivas son, por definición, materia de criterio. El evaluador se forma una impresión general del trabajo de un empleado. En el grado en que los administradores utilizan medidas subjetivas para evaluar a los empleados, lo que el evaluador percibe como “buenas” o “malas” características / comportamientos del empleado afectarán significativamente el resultado de la evaluación.

Esfuerzo del empleado. El futuro de un individuo dentro de una organización generalmente no depende sólo de su desempeño. En muchas organizaciones, se le da mucha importancia al nivel de esfuerzo del empleado. Así como los maestros frecuentemente consideran qué tan duro trabaja un estudiante en un curso, al igual que lo bien que se desempeña en los exámenes, lo mismo hacen los administradores. Y, como lo ilustra la fotografía que inicia este capítulo, la evaluación del esfuerzo de un individuo es algo subjetivo sujeto a distorsiones y sesgos perceptuales. Si es verdad, como algunos pretenden, que “son más los trabajadores despedidos por sus actitudes pobres y su falta de disciplina que por

una falta de habilidad”, entonces la evaluación del esfuerzo de un empleado puede ser una influencia primaria en su futuro en la organización.

Lealtad del empleado. Otro juicio importante que los administradores realizan acerca de los empleados es si son leales con la organización. A pesar del desencenso general de la lealtad de los empleados a pocas organizaciones les gusta que los empleados, en particular aquellos que están en el rango de administradores, menosprecien abiertamente a la empresa. Aún más, en algunas organizaciones, si se llega a saber que un empleado está buscando empleo fuera de la empresa, dicho empleado puede ser calificado como desleal y ser eliminado de toda oportunidad de desarrollo futuro.

No se trata de si es correcto que las organizaciones demanden lealtad, sino de que muchas lo hacen y que la evaluación de la lealtad o compromiso de un empleado es bastante discrecional. Lo que una persona que toma decisiones percibe como lealtad puede ser considerado como conformismo excesivo por otra. Un empleado que cuestiona una decisión de la alta administración puede ser visto como desleal por algunos, pero como persona atenta y cuidadosa de los asuntos de la empresa, por otros. Como ejemplo a este respecto, los delatores — individuos que reportan las prácticas no éticas de su empleador a las autoridades dentro y/o fuera de la organización— generalmente actúan en nombre de la lealtad a su organización, pero son vistos como causantes de problemas por la administración.

Las atribuciones

Las teorías de atribución ayudan a la administración a entender cómo piensan los clientes y los empleados acerca de los acontecimientos, revelando información acerca de su motivación, comportamiento y procesos de pensamiento. Las atribuciones inexactas sobre las causas del comportamiento de compra del cliente o el pobre rendimiento de los empleados, por ejemplo, pueden dar lugar a decisiones o consecuencias negativas para una organización.

La interpretación que realizan las personas de los hechos está guiada por sus propias creencias, valores y sentimientos y mediante la interpretación se atribuyen las causas y los resultados de las conductas y acontecimientos a causas que pueden ser externas o internas, controlables o incontrolables.

Las atribuciones se relacionan con las motivaciones de las personas y llegan a influir en las conductas, estrategias y relaciones que establecen con el mundo en general y en la vida cotidiana en particular, así como en los contextos de aprendizaje y en los contextos laborales.

Las atribuciones negativas influyen negativamente en las conductas que realizan las personas y en las que no realizan por temor a fracasar. Y las atribuciones

positivas influyen positivamente en las conductas de éxito y en las consecuencias positivas.

Bernard Weiner³⁶ ha propuesto tres dimensiones para explicar las atribuciones que hacen las personas:

1. Localización
2. La estabilidad
3. La capacidad de control

Las tres dimensiones propuestas por Weiner explican cómo se realizan las atribuciones, veamos:

1. Localización

La dimensión denominada localización es la que otros autores denominan **Locus de control**. Existen dos clases de atribuciones de localización:

- a) **Localización interna:** Las causas de los acontecimientos se interpretan preferentemente como causas internas, por ejemplo: He estudiado poco este examen y lo he suspendido
- b) **Localización externa:** Las causas de los acontecimientos se interpretan preferentemente en función de sucesos externos a nosotros: No he aprobado el examen porque no he tenido suerte y siempre lo ponen difícil.

2. Estabilidad

La dimensión de estabilidad hace referencia a factores estables o inestables:

- a) **Factores estables** que funcionan como causas de los acontecimientos son interpretados como factores que no puede cambiar el sujeto ya que no dependen de él, por ejemplo: suspendo porque soy poco inteligente y la inteligencia es innata, este tipo de atribución es la que hace que los sujetos piensen que por mucho que se esfuercen terminarán suspendiendo por que no son inteligentes. Los factores estables se consideran que son inmodificables y que no cambiaran porque no dependen de nosotros, son causas externas con poca probabilidad de cambiar y que nos influyen positiva o negativamente.
- b) **Factores inestables** son causas que pueden cambiar, por ejemplo el día que realizó el examen estaba muy cansado y es la causa de que lo

³⁶ Es un psicólogo cognitivo (1935) que es conocido por desarrollar una forma de atribución de la teoría que explica las vinculaciones emocionales y motivacionales de éxito y fracaso académico.

suspendiera. Estar cansado es un factor inestable ya que puede modificarse.

3. La capacidad de control

La dimensión de la capacidad de control es la capacidad de cambiar las causas que producen los acontecimientos, hay factores controlables y factores incontrolables:

- a) **Controlables**, son causas que el sujeto puede modificar, controlar, por ejemplo si considera que el examen lo suspendió porque estaba cansado por haber salido de fiesta por la noche y regresar muy tarde, es un factor que puede controlar y cambiar.
- b) **Incontrolables**, son causas que el sujeto considera que no puede controlar, ha suspendido el examen porque justo en ese momento le entró fiebre muy alta y eso le impidió realizarlo correctamente.

La posibilidad de controlar las causas es lo que define a esta dimensión, y es parecida al concepto de Autodeterminación propuesto por Decy y Ryan³⁷ (1987) en *“El apoyo de la autonomía y el control de la conducta”*. El concepto de autodeterminación de Decy y Ryan hace referencia a la creencia que tienen las personas de poder controlar las conductas y el ambiente.

La capacidad de control, supone que las personas se valoran positivamente y creen ser capaces de controlar los sucesos, en general.

Las personas tienen sentido de:

- a) Autoeficacia, autocompetencia
- b) Establecen asociaciones entre las conductas y las respuestas que creen controlar

En función de estas dos variables: autocompetencia y asociación entre conducta y respuesta, valoran las posibilidades de los acontecimientos para saber si pueden controlarlos o no.

37 Edward L. Deci y Richard M. Ryan elaboraron la Teoría de la Autodeterminación, que se basa en que todos los seres humanos tenemos tres necesidades psicológicas innatas (no aprendidas): **Competencia**: Buscamos controlar lo que hacemos, experimentar el dominio de nuestras habilidades. **Autonomía**: Buscamos ser los directores de nuestra propia vida. **Relaciones**: Buscamos interactuar, estar conectados y preocuparnos por los demás.

Estas tres dimensiones son esenciales para entender según Weiner (2000) las motivaciones y atribuciones que realizan las personas para explicar las causas de las conductas y acontecimientos de la realidad.

La **percepción**, sobre el funcionamiento del mundo, guía las **atribuciones** que se realizan y la gente explica sus conductas y la de los demás en función de las atribuciones que hacen sobre lo que sucede y las causas que producen esos sucesos.

Atribución social y Cognición Social

➔ **La atribución social** es la teoría que trata acerca del comportamiento social en función de las características de la persona y/o de la situación. La atribución ha sido planteada para realizar explicaciones acerca de las maneras en que se juzga de forma diferente a las personas, dependiendo de qué significado se aplique a un comportamiento dado.

De modo específico determina si un comportamiento observado fue causado ya sea interna o externamente. Los comportamientos causados internamente son aquellos que se consideran que está bajo el control de la propia persona, en cambio los comportamientos causados de forma externa se consideran que son el resultado de causas externas.

Todo comportamiento está determinado por causas internas y externas.

- **Atribución externa:** Ocurre cuando los factores externos se salen fuera de control, el comportamiento está delimitado, determinado o influenciado por factores que el individuo no puede controlar.
- **Atribución interna:** Ocurre cuando factores internos controlables por el individuo determinan el comportamiento, pues el actor tiene la posibilidad de elegir el comportarse de una forma u otra.

La atribución social posee algunos errores o prejuicios que distorsionan las atribuciones. Estos errores generalmente existen cuando las personas realizan juicios acerca de otros individuos y tienden a subestimar la atribución externa y sobrestiman la atribución interna, o viceversa.

Error de Atribución

Se mencionan dos tipos de errores o sesgos, en los que la persona puede incurrir al realizar una atribución:

1. **El error fundamental o efecto de "Jones Harris":** Tendencia exagerada a explicar la conducta de los demás apelando a sus características internas (disposiciones internas de personalidad, a su carácter o temperamento o a su forma de ser).

En otras palabras, la gente tiende a explicarse los comportamientos fundamentados más en el "tipo", "carácter" o personalidad del individuo, dando poco peso a los factores sociales y ambientales que lo rodearon e influyeron.

Esta presunción conduce, por defecto, a que se hagan explicaciones erróneas del comportamiento de otros. En lo relacionado a tentativas de justificar nuestro propio comportamiento generalmente no se observa el error fundamenta, se tiende a preferir interpretar acciones en términos de variables situacionales asequibles al propio conocimiento.

La discrepancia descrita se denomina sesgo actor- observador.

2. **El error último:** Atribuir los éxitos del propio grupo a causas internas (elevada capacidad y competencia), y los del grupo rival a las circunstancias externas (suerte o ayuda de otras personas). A la inversa, los fracasos del propio grupo se achacan a causas externas (mala suerte o envidia), y los fracasos del rival a causas internas (incompetencia o falta de cualidades positivas).

Los errores, están íntimamente ligados y se justifican por las funciones que cumple la atribución para las personas.

➤ **La cognición social** es el campo de los saberes y competencias relativos a las personas (uno mismo y los otros); a las relaciones interpersonales que intervienen entre individuos identificados por parámetros personales y funcionales, en relación inmediata o retransmitida (comunicaciones, procesos de posicionamiento mutuo y de influencia); a las relaciones en el seno de un grupo humano o entre grupos; a las situaciones sociales (comunicación, contexto y situación e interacción). Estos saberes y competencias se refieren a las emociones y los afectos (emoción), los móviles e intenciones que animan a los agentes sociales, de manera habitual o en una circunstancia particular, a los procesos de ajuste, de influencia, de evitación y de disimulación.

Focalizando la atención, permiten seleccionar de los múltiples observables, a menudo discretos, que las personas emiten, aquellos que tienen valor de índices para interpretar los acontecimientos del entorno humano (atención e interacción). Estos acontecimientos accidentales o relativamente estables en el tiempo se sitúan en niveles de integración muy diferentes: mímica furtiva, mensaje, decisión, conducta que pone en acto un rasgo de personalidad, funcionamientos y actitudes habituales, escenas sociales, etc.

Puede tratarse de acontecimientos inmediatos, u ocurridos en un pasado más o menos lejano, o futuros, o sólo probables. Tienen un impacto retroactivo en cuanto a interpretación del pasado y del momento actual, y proactivo en cuanto a la anticipación del efecto, componente principal de la regulación de las conductas, porque administra su reiteración, su modificación, su inhibición parcial o total.

Estos constituyentes de la cognición social se caracterizan por su componente pragmático, se trata en efecto, en las situaciones de la vida real, de conocer y/o actuar para alcanzar un objetivo, eventualmente incompatible con el de otro, y evitar contrapartidas indeseables (acción). La postergación, los rodeos, la astucia, la seducción y la negociación intervienen para evitar o administrar los conflictos. Asimismo, en el procesamiento de la información y en la solución de los problemas sociales intervienen de manera determinante los juicios, inferencias, deducciones, categorizaciones y evaluaciones, sobre bases a veces muy subjetivas y personalizadas, aunque sean racionalizadas con arte (categorización, información, razonamiento y racionalidad).

Como lo ha mostrado Pierre Oléron³⁸ y colaboradores, se requiere tomar en cuenta lo probable, lo dudoso y lo irreversible. Los procesos emocionales, puestos en primer plano en la empatía o la identificación, forman parte integrante de la aprehensión de las situaciones sociales. Por otro lado, la cognición social reconoce normas, convenciones y escenarios que permiten comprender y controlar la vida social en todos los niveles (normatividad). Ahora bien, términos como inteligencia social, competencia psicológica, competencia interpersonal, que integran estas diferentes dimensiones y se refieren al conocimiento resultante de la acción exitosa, no se han incorporado con facilidad al discurso científico.

La teoría de la cognición social se ocupa, esencialmente, del modo cómo funciona el universo cognitivo del hombre de la calle, atribuyendo las diferencias que se plantean con el pensamiento científico a "errores" en el proceso lógico de pensar. El hombre vulgar pretende explicar el mundo que lo rodea, caracterizar la conducta de los demás, hacer inferencias de su vida psicológica interior y oculta. Para ello elabora "teorías implícitas" que se fundan en el conocimiento del sentido común originado en situaciones de interacción en la vida cotidiana, en la observación del comportamiento del otro, en los actos y situaciones más diversas. Luego, el sujeto se comporta con respecto a los demás y a su entorno atendiendo a los modelos explicativos que proponen estas "teorías implícitas".

Para la teoría de la cognición social, la realidad como fuente de conocimiento es neutra y la falta de objetividad de ese conocimiento al que se arriba y que opera como factor mediatizador de la conducta, depende de las formas "no lógicas" del pensar.

³⁸ Profesor en la Universidad René Descartes Sorbona. París.

Errores Cognitivos

Los errores sistemáticos que se dan en el pensamiento del depresivo mantienen la creencia del paciente en la validez de sus conceptos negativos, incluso a pesar de la existencia de evidencia contraria. Estos errores se denominan Distorsiones cognitivas y consiste en una forma de interpretar las cosas distorsionada y sistemática.

Las principales distorsiones cognitivas son:

- **Pensamiento dicotómico:** consiste en ver las cosas como blancas o negras, falsas o verdaderas, felices o infelices, no dándose cuenta de que estos conceptos son los extremos de un continuo.
- **Sobre generalización:** consiste en ver un simple suceso negativo como un modelo de derrota o frustración que nunca acabará.
- **Abstracción selectiva:** poner toda la atención en un detalle, sacándolo de su contexto, ignorando otros hechos importantes de la situación y definiendo toda la experiencia sobre la base de este detalle. Así por ejemplo una crítica en el trabajo, puede llevar al paciente a concluir que no sirve para trabajar y que es un fracasado.
- **Descalificación de las experiencias positivas:** consiste en no tener en cuenta las experiencias positivas y mantener una creencia negativa que no está basada en su experiencia diaria. No permitirse disfrutar sintiéndose bien, porque piensa que si se siente bien, después se sentirá mal. Por lo que incluso se siente mal por sentirse bien.
- **Inferencia arbitraria:** ver las experiencias como negativas existiendo o no evidencia a favor. Así, pueden decidir que alguien le responde de forma negativa sin confrontar sus pensamientos con los demás ó esperar que las cosas salgan mal, que los sucesos sean negativos, sin permitirse la posibilidad de que puedan ser neutrales o positivos.
- **Magnificación y/o minimización:** consiste en acrecentar sus errores y los éxitos de los demás. Por otro lado quitan importancia a los errores de los demás y consideran que los éxitos y cualidades propias son escasas y no cuentan en absoluto.
- **Razonamiento emocional:** asumen que sus sentimientos negativos son el resultado de que las cosas son negativas. Si se siente mal, esto significa que su situación real es mala. Pero los sentimientos no reflejan la realidad sino que más bien constituyen un síntoma propio de su estado depresivo.
- **“debería”:** intentar empujarse y mejorarse a sí mismo con “debería”, “tendría que”, “debo hacerlo mejor”. Esto son imperativos que parten de patrones perfeccionistas y constituyen una crítica constante que se hace el paciente a sí mismo y que es poco saludable y útil. La consecuencia emocional de estos pensamientos es la culpa, la ira y el resentimiento.
- **Etiquetación:** esta es una sobre generalización mayor. Cuando se equivoca dice “soy una persona muy estúpida”. Cuando no consigue algo que quiere se dice “soy perdedor”. Se refiere a los sucesos con un lenguaje

cargado emocionalmente. Al usar etiquetas están implícitas muchas características que no son aplicables a esa persona.

- **Personalización:** consiste en verse a sí mismo como la causa de algunos sucesos externos desafortunados o desagradables de los que no es responsable. Una víctima de incesto, por ejemplo rehúsa hablar con sus padres acerca de esta experiencia, debido a que ella anticipa que ellos se sentirán mal y ella se sentirá culpable por esto.

TOMA INDIVIDUAL DE DECISIONES

Todas las personas que trabajan en las organizaciones deben elegir entre dos o más alternativas, es decir deben tomar decisiones. La toma individual de decisiones es una parte relevante del comportamiento organizacional. Así como los individuos toman decisiones, se deben preocupar por la calidad de las mismas, que se ven influenciadas con mucha frecuencia por sus propias percepciones.

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

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

Proceso racional de la toma de decisiones

Las personas deberían emplear en todo momento la racionalidad a fin de maximizar un resultado. Existen seis pasos generales que se deben seguir en un modelo racional de toma de decisiones:

1. **Determinar la necesidad de una decisión.** Se comienza con el reconocimiento de que se necesita y lo genera la existencia de un problema o una disparidad entre cierto estado deseado y la condición real del momento.
2. **Generación de soluciones alternativas.** En este paso se pone en juego la creatividad del que toma la decisión ya que deben listarse todas las alternativas posibles por más extrañas e inverosímiles que parezcan. Ninguna idea debe ser descartada.

3. **Evaluación de alternativas.** Deben establecerse los criterios de evaluación y asignarles un peso específico o importancia relativa. Posteriormente se comparan las alternativas unas a otras considerando dichos criterios.
4. **Seleccionar la mejor alternativa.** En un proceso racional de toma de decisiones, el tomador de decisiones solo tiene que escoger la alternativa que haya obtenido la puntuación más alta, considerando tres términos muy importantes: maximizar, satisfacer u optimizar.
5. **Implementación de la decisión.** La decisión debe llevarse a la acción para lo cual debe desarrollarse un plan de trabajo a fin de garantizar su implementación.
6. **Evaluación de la decisión.** Este es un proceso de retroalimentación necesario que permitirá conocer si la decisión tomada fué acertada o no, y de ésta manera establecer si se continúa o se debe cambiar el curso de acción.

Además de esto, este modelo tiene muchas premisas tales como:

1. **Nitidez del problema:** Es decir no debe poseer ningún tipo de ambigüedad.
2. **Opciones conocidas:** La persona encargada de tomar la decisión, identifica los criterios importantes y realiza un listado de las alternativas posibles, estando consciente en todo momento de las consecuencias que puede traer la aplicación cada una de ellas
3. **Predilecciones claras:** Los criterios y alternativas se pueden ordenar y ponderar para reflejar su relevancia.
4. **Preferencias constantes:** Los criterios específicos de decisión son constantes al igual que su ponderación.
5. **Sin límites de tiempo o costo:** La persona que toma las decisiones puede acceder a una información completa de los criterios y alternativas, porque no existen limitaciones en cuanto a tiempo ni a costo.
6. **Paga máxima:** Como es lógico se debe elegir la alternativa que produzca el valor más alto que se pueda percibir.

Mejora de la creatividad en la toma de decisiones

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

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

Sugerencias para estimular la creatividad individual:

- **Método de instrucción directa:** Basado en la evidencia de que las personas aceptan soluciones obvias, evitando con plenitud su capacidad creativa.
- **Lista de atributos:** La persona encargada de tomar las decisiones se separa de las características primordiales de las alternativas que se suelen usar, es decir de las que son habituales. Cada una de las características de la alternativa se considera en orden y se cambia en cada manera posible; ninguna se desecha.
- **Pensamiento lateral:** se refiere al remplazo del pensamiento vertical, que es racional, más habitual; se siguen pasos en este proceso, en donde cada uno le sigue a otro previo en una cadena que nunca se rompe. Este tipo de pensamiento no tiene que ser correcto en cada paso; además no se encuentra limitado a la información primordial. Con este tipo de pensamiento las personas acentúan en el pensamiento a los lados, es decir aquel que consiste en estructurar un patrón; además no es secuencial. Por ejemplo una persona podría resolver un determinado problema, tomando como punto de partida la solución, luego hacia el principio.
- **Sinéctica**³⁹: esto no significa únicamente deformar los conceptos o las estructuras convencionales, sino además hacerlo observando los fenómenos desde perspectivas hasta entonces inéditas, o dándoles una nueva visión a elementos que parecían ya confinados a una función única y determinada.

Forma en que, realmente, se toman las decisiones en la organización

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

En general las decisiones se toman de la siguiente manera:

- **Racionalidad limitada:** Cuando se presenta un problema complicado, por lo general las personas tienden a reducirlo hasta un nivel en el cual se pueda comprender, esto se debe a que el hombre posee una capacidad limitada de procesamiento de información, que lo incapacita para absorber y comprender

³⁹ Proviene de la palabra Griega **synectikos** que significa “avanzando juntos”. La unión de elementos distintos en apariencia irrelevantes. Para lograr algo nuevo que resuelva un problema o le dé un nuevo enfoque a un producto o idea. Los pensamientos creativos aumentan cuando la gente se concientiza de los procesos psicológicos que marcan su comportamiento.

la información que se requiere para optimizar; y solo busca soluciones satisfactorias y poco convenientes.

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

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

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

- Existe un alto nivel de incertidumbre
 - Se hallan pocos antecedentes sobre los cuales trabajar.
 - Las variables son menos previsible de forma científica.
 - Los hechos son limitados.
 - Los hechos no determinan con nitidez el sendero a seguir.
 - Los datos analíticos son de muy poco uso.
 - Existen diferentes soluciones, bien argumentadas, entre las que se puede elegir.
 - El tiempo es limitado y hay presión por llegar a una decisión correcta.
- **Identificación del problema:** Los problemas que son visibles, por lo general poseen mayor probabilidad de ser seleccionados que los relevantes. Las personas encargadas de tomar las decisiones desean parecer competitivos y por sobre los problemas, por eso es que enfocan su atención en problemas que son visibles para los demás.

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

- **Desarrollo alternativo:** Por lo general se buscan soluciones satisfactorias con poco o casi nada de empleo de la creatividad en la búsqueda de alternativas. Se busca que dicho proceso de búsqueda sea simple; un comportamiento de búsqueda complejo solo se emplea cuando la búsqueda simple no concluya con una alternativa satisfactoria; esto quiere decir que los individuos encargados de tomar las decisiones evitan el arduo trabajo de considerar todos los factores relevantes, ponderar sus méritos y desventajas relativas y calcular el valor de cada una de las alternativas. En lugar de realizar todo esto, llevan a cabo comparaciones continuas limitadas, que simplifican las alternativas de decisión al comparar solamente aquellas que difieren en un grado menor de la

actual opción en uso; de esta manera se vuelve innecesario examinar completamente una alternativa y sus efectos.

- **Elección de opciones:** Las personas encargadas de tomar las decisiones por lo general realizan atajos de juicios en su tarea, es decir en la toma de decisiones que realicen para que de esta manera no se recarguen de información. Existen dos categorías de estos atajos de juicios:
- **Disponibilidad:** Se refiere a la tendencia de algunas personas de basar sus juicios en la información que tiene disponible.
- **Representatividad:** Se refiere a evaluar la posibilidad de ocurrencia al inferir analogías y observar situaciones exactamente iguales donde en realidad no las hay. Por ejemplo en nuestra realidad se observa que existen políticos corruptos, que no poseen ningún tipo de ética en su labor, por esto las personas pueden percibir que no existen políticos que se encuentren motivados a trabajar honradamente por sacar adelante el país.

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

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

Diferencias individuales y su relación con sus estilos de toma de decisiones:

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

- **Pensar:** Existen individuos racionales y lógicos, procesan la información que reciben por partes. Existen otras personas que en cambio son intuitivos y ponen en práctica su creatividad. Las cosas las perciben como un todo.

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

Las cuatro maneras personales diferentes para tomar las decisiones son:

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

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

Diferencias culturales: Aunque el modelo racional no reconoce las diferencias culturales, éstas sí se dan. Las culturas difieren por ejemplo en su predilección por tomar decisiones individualmente, en su percepción acerca de la importancia del tiempo, en la relevancia del empleo de la racionalidad entre otros

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

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

distribución equilibrada de los beneficios y los costos. Las personas que apoyan esta posición son generalmente los sindicalistas.

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

Los factores son:

- **Etapas de desarrollo moral:** Se realiza una evaluación de la capacidad que posee un individuo para juzgar lo moralmente correcto. A más alto desarrollo moral, menos dependiente será de las influencias externas y, en consecuencia, más predispuesto a comportarse de manera ética.
- **Ambiente organizacional:** Se refiere a la percepción de un empleado acerca de las expectativas organizacionales. Algunos ejemplos son: Los códigos de ética, el comportamiento de la alta moral, por parte de la gerencia, las expectativas realistas de desempeño, las evaluaciones del desempeño que consideran tanto el fin como los medios, el reconocimiento notorio, los ascensos de las personas que muestran una conducta moral alta y el castigo para las que no la muestran, entre otros.
- **Locus de control:** Se refiere a la dimensión en la que los individuos se creen responsables de los hechos de su vida. Los individuos con un locus de control interno, se apoyan en sus propios esquemas de lo correcto o incorrecto para orientar su comportamiento, en cambio las personas con locus de control externo, por lo general es menos posible que asuman la responsabilidad de los efectos de su comportamiento y es más probable que se apoyen en las influencias externas.

COMPORTAMIENTO DE GRUPO Y EQUIPO

Un grupo se define como dos o más individuos que interactúan entre sí, son interdependientes y que se han unido para lograr objetivos y metas particulares. Estos grupos pueden ser formales o informales de acuerdo a si están definidos por la estructura de la organización (formal) o no están estructurados formalmente, ni determinados por la organización, y que surgen como respuesta a la necesidad de contacto social (informal).

Las razones por las que se forman los grupos de trabajo son:

- **Necesidades en común.** Los miembros de un grupo buscan desafíos similares, como un equipo de fútbol.

- **Intereses en común.** Cuando los miembros comparten intereses comunes, como los empleados que quieren modificar su plan de vacaciones.
- **Metas en común.** Se unen para alcanzar metas en común, como las metas organizacionales de un departamento.
- **Proximidad física.** Los empleados que trabajan en el mismo departamento o mismo tipo de trabajo, comparten con frecuencia actividades sociales.
- **Similitudes culturales.** Con frecuencia, personas que acaban de inmigrar y entran a una empresa, se unen a las personas de su misma nacionalidad.

Otras razones comunes por las que la gente se une a un grupo son:

- **Seguridad.** Al unirse a un grupo, los individuos pueden reducir la inseguridad de estar aislados. La gente se siente más fuerte, tiene menos dudas de sí misma, y puede resistir mejor las amenazas cuando forma parte de un grupo.
- **Estatus.** La inclusión en un grupo que se considera importante por otras personas, proporciona reconocimiento y estatus para sus miembros.
- **Autoestima.** Los grupos pueden proporcionar a las personas sentimientos de valor propio. Es decir, además de proporcionar estatus, la membresía también puede brindar un mayor sentimiento de valía a los miembros del grupo.
- **Poder.** Lo que no se puede alcanzar individualmente, con frecuencia es probable obtenerlo por medio de la acción del grupo. Hay poder en la multitud.

Fundamentos del comportamiento de grupo

Entendemos al comportamiento grupal, como una situación asociativa con fines comunes determinados, que al momento de realizar ese fin unen capacidades y aptitudes para su consecución.

En la formación de un grupo de trabajo se ven involucrados aspectos como el de la estrategia que tiene la organización para el logro de las metas deseadas; la forma que los jefes que llevarán el control de un grupo como eran informados acerca del acercamiento en el logro de los objetivos por el cual el grupo fue formado; los tipos de procedimientos, normas reglas y políticas que la empresa crea para que el comportamiento de los empleados sea la más homogénea, tiene también mucho que ver los recursos de que la empresa disponga para facilitar o complicar el logro de resultados; pero no todo está en el grupo sino también en la empresa para que escoja a los mejores recursos humanos que cumplan con las necesidades que el reto de lograr objetivos implique y cómo podemos olvidar la cultura organizacional que la organización tiene, ya que la creación de un grupo es la formación de un subsistema dentro de un sistema establecido.

Como lo considera Stephen P. Robbins, siempre serán distintas las razones por las cuales las personas opten por la formación de grupos; sin embargo, estos tienen en común etapas de transición hasta la consecución del propósito, obteniendo progresos de la actividad individualizada de cada uno de sus integrantes, todo ello bajo un sistema organizacional y de división de responsabilidades inmediatas mediante la estructuración del campo o área correspondiente, actualización de estrategias, normatividad y recursos.

El establecimiento de actividades dentro de un grupo, implica situaciones por demás fundamentales, puesto que ellos serán quienes tengan depositada la responsabilidad de. La organización y su desempeño; así como atender la problemática que surge en el desarrollo de las actividades y todas las condiciones externas impuestas sobre el grupo; es decir, las regulaciones o reglas procedimentales; políticas que determinan el comportamiento grupal.

El hecho de que un individuo trabaje solo, a que se le establezca en un grupo donde socializa, comparte con los demás, confronta sus diferencias y a veces deja de lado sus propios intereses buscando uno solo común, es un cambio que se ha dado y que resulta de interés para todas las personas.

Desde la perspectiva empresarial, la importancia de las actividades grupales en el ámbito del quehacer diario dentro de una empresa o corporación, asimila conceptos tan útiles como la colaboración, la clasificación de aptitudes personales, personalidad, liderazgo y sobre todo organización; que conjuntamente la empresa y el personal que labora dentro de ella, toman como herramientas para incrementar su productividad, eficacia y la calidad de los productos o servicios que ofrecen, obteniendo el beneficio económico, factor primordial de toda empresa.

No obstante, es menester para la comprensión de lo que son los Fundamentos del Comportamiento de Grupo, identificar cada uno de los elementos que constituyen ese concepto y lograr una clara idea del mismo. Se puede definir al grupo como una especie de conjuntos con alguna delimitación, que posee especiales características, las cuales distinguen los conjuntos frente a los individuos que lo integran.

Siempre serán distintas las razones por las cuales las personas opten por la formación de grupos; sin embargo, estos tienen en común etapas de transición hasta la consecución del propósito, obteniendo progresos de la actividad individualizada de cada uno de sus integrantes, todo ello bajo un sistema organizacional y de división de responsabilidades inmediatas mediante la estructuración del campo o área correspondiente, actualización de estrategias, normatividad y recursos.

La gerencia debe estar bien atenta del desempeño del grupo, su comportamiento, sus logros. Tener en cuenta lo que se comenta, que parte del desempeño del grupo puede predecirse al evaluar la tarea relevante y las habilidades intelectuales de sus miembros. El desempeño del grupo no es sólo la suma de las habilidades

de cada uno de los integrantes. Sin embargo, estas habilidades establecen los parámetros de lo que los miembros pueden hacer y de qué tan eficazmente se desempeñarán en un grupo.

Robbins señala: que la evidencia indica que los individuos que mantienen habilidades cruciales para lograr la tarea de grupo tienden a estar más involucrados en la actividad del conjunto, generalmente contribuyen más, tienen mayor probabilidad de surgir como líderes de grupo. Y se sienten más satisfechos si el grupo utiliza sus talentos con eficacia. Segundo, se ha encontrado que tanto la habilidad intelectual como la relevante en la tarea, están relacionadas con el desempeño total de grupo. Sin embargo, la correlación no es particularmente alta, sugiriendo que otros factores como el tamaño del grupo, el tipo de tareas por desempeñar, las acciones de su líder y el nivel de conflicto dentro de grupo también influyen en el desempeño.

Al garantizar el logro de un comportamiento grupal eficaz, productivo, se puede obtener un buen clima organizacional, sin conflictos, armónico y beneficioso para la empresa u organización.

Las normas grupales

El comportamiento grupal, como cualquier otro tipo de comportamiento, tiene la necesidad de regularse a través de reglas o normas que permitan que dicho comportamiento sea el óptimo para el fin deseado. Reglas que aunque pareciesen de poca importancia, en conjunto instituyen entre los miembros, un patrón de conducta estandarizado que se traduce en el método de procedimiento del comportamiento grupal. Reglas como: horario, no llamadas en horas de trabajo, no permiso, etc., atraen la concentración objetiva y subjetiva del grupo hacia la meta deseada, ello conjuntamente con la motivación y recompensa por el trabajo realizado.

El pensamiento grupal

El primer fenómeno, llamado pensamiento de grupo, se relaciona con las normas. Describe situaciones en las cuales las presiones de grupo hacia la conformidad desalientan a los integrantes de la inusual apreciación crítica, la minoría o las posiciones impopulares. El pensamiento de grupo es una enfermedad que ataca a muchos grupos y que puede obstaculizar drásticamente su desempeño.

El segundo fenómeno es el llamado ajuste de grupo. Indica que al discutir un conjunto dado de alternativas y llegar a una solución, los miembros del grupo tienden a exagerar las posiciones iniciales que ellos mantienen. En algunas situaciones la precaución domina, existe un ajuste conservador. Más a menudo, sin embargo, la evidencia indica que los grupos tienden a ajustarse hacia el tiempo.

La identificación de los miembros del grupo con la responsabilidad de la ejecución de la meta, es uno de los factores que necesariamente debe de cumplirse, puesto que la exclusión de aquellos que tienen interés y los que no, da por resultado inequívoco que los primeros concluyen su labor precipitadamente para poder realizar la que el otro miembro desentendió, efectuó un desempeño mediocre y por demás holgazán, por no expedir los recursos de la manera debida.

Eficacia y eficiencia

El grado de eficiencia de los grupos depende de los criterios que se usen para definir ésta. En cuanto a la precisión, las decisiones en grupo tienden a ser las más acertadas. La evidencia indica que, en promedio, los grupos toman decisiones de mejor calidad que los individuos. Sin embargo, si la eficacia de la decisión se define en términos de velocidad, los individuos son superiores. Si la creatividad es importante. Los grupos tienden a ser más eficaces que los individuos. Y si la eficacia significa el grado de aceptación de la solución final. La aceptación está del grado del grupo otra vez.

Pero la eficacia no puede ser considerada sin evaluar también la eficiencia. En términos de esta última, los grupos casi siempre quedan en segundo lugar en la toma de decisiones con respecto al decisor individual. Decidir si se usan grupos o no, entonces, debería determinarse con la evaluación de si los incrementos en la eficacia son más que suficientes para compensar las pérdidas en la eficiencia.

En resumen, los grupos constituyen un excelente vehículo para desempeñar muchos pasos en el proceso de toma de decisiones. Son una fuente tanto de amplitud como de profundidad en la participación para la reunión de la información. Si el grupo se compone de individuos con diversos

Antecedentes, las alternativas generadas serían más extensivas y el análisis más crítico. Cuanto se está de acuerdo en la solución final, hay más gente que la apoye y la ponga en práctica. Estos valores agregados, sin embargo, pueden ser más que un balance de tiempo consumido por las decisiones del grupo, los conflictos internos que crean y las presiones que generan hacia la conformidad.

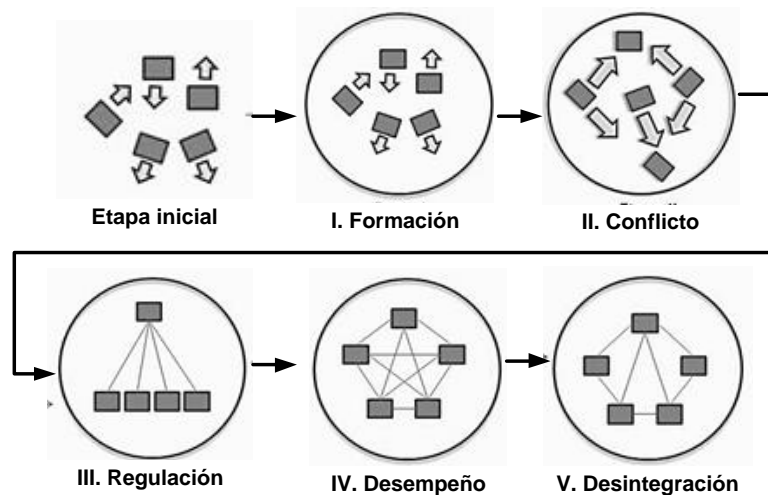
Etapas del desarrollo de grupo

En general, los grupos pasan en su evolución por una secuencia básica que se denomina modelo de las cinco etapas del desarrollo de los grupos, aunque este no es el único método ya que existen varios modelos que muestran el desarrollo de los grupos como: el Modelo de las cinco etapas, el Modelo de Equilibrio interrumpido, Modelo de Desarrollo Progresivo, para mencionar algunos.

El modelo de las cinco etapas

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

1. Formación,
2. Conflicto,
3. Regulación,
4. Desempeño y
5. Desintegración.



- **La 1ra etapa, de formación,** se caracteriza por una gran incertidumbre sobre el propósito, la estructura y el liderazgo del grupo. Los miembros “sondean las aguas” para determinar que conductas son las aceptables. La etapa concluye cuando los miembros comienzan a considerarse parte del grupo.
- **La 2da etapa, de conflicto** se distingue, precisamente, por los conflictos internos que en ella se dan. Los miembros aceptan la existencia del grupo pero se resisten a las restricciones que les impone a su individualidad. Por añadidura, se presentan conflictos sobre quién controlará el grupo. Al culminar las etapas, el grupo cuenta con una jerarquía de liderazgo relativamente clara.
- **En la 3ra etapa, de regulación** se traban relaciones estrechas y el grupo manifiesta su cohesión. Se despierta un sentido agudo de identidad y camaradería. Esta etapa de regulación se da por concluida cuando solidifica la estructura del grupo, y éste ha asimilado un conjunto común de expectativas sobre lo que se define como el comportamiento correcto.
- **La 4ta etapa, de desempeño.** En este punto la estructura es completamente funcional y es aceptada por el grupo. La energía de los integrantes ya no se dirige a conocerse y entenderse, sino a realizar la tarea que los ocupa. Para los grupos de trabajo permanentes, la etapa de desempeño es la última de su desarrollo.
- **La 5ta etapa, de desintegración.** En esta etapa, el grupo se prepara para disolverse y su prioridad ya no es un desempeño superior, sino que se

dirige la atención a las actividades conclusivas. Los integrantes responden de diversas maneras: mientras que algunos están animosos, gozando de los logros del grupo, otros se entristecen por la pérdida de camaradas y amigos ganados durante la existencia del grupo.

Muchos intérpretes del modelo de las cinco etapas suponen que el grupo se hace más eficaz a medida que pasa por las primeras cuatro fases. Aunque esta disposición sea verdadera, lo que hace que un grupo sea más eficaz es más complicado de lo que este modelo indica.

Aunque esta disposición sea verdadera, lo que hace que un grupo sea más eficaz es más complicado de lo que este modelo indica. En ciertas condiciones, conflictos intensos acentúan el desempeño del grupo, así esperaríamos que en tales situaciones los grupos que se encontraron en la 2da fase superan en desempeño a los grupos que se encontraran en las etapas 3 y 4. Aparte los grupos no siempre proceden claramente de una etapa a la siguiente.

De hecho, en ocasiones transcurren al mismo tiempo varias etapas, como cuando los grupos se hallan a la vez en la etapa de conflicto y en la del desempeño. También los grupos llegan a retroceder a las fases anteriores. Por tanto incluso los defensores más firmes del modelo no suponen que todos los grupos siguen exactamente las 5 etapas ni que la fase 4ta Sea la mejor.

Otro problema del modelo, en lo que atañe a entender el comportamiento en el trabajo, radica en que omite el contexto de la organización. Por ejemplo, en un estudio de la tripulación de un avión comercial se encontró que, en el plazo de 10 minutos, tres desconocidos señalados para volar juntos, por primera vez se convirtieron en un grupo de alto desempeño. La explicación del acelerado desarrollo de este grupo está en el sólido contexto de la organización que rodeaba las tareas en la cabina de pilotaje y que proveía reglas, definiciones de tareas; información y recursos para el desempeño del grupo. No tuvieron que trazar planes, asignar funciones, decidir ni distribuir recursos, resolver conflictos ni establecer normas como se predice en el modelo de las cinco etapas.

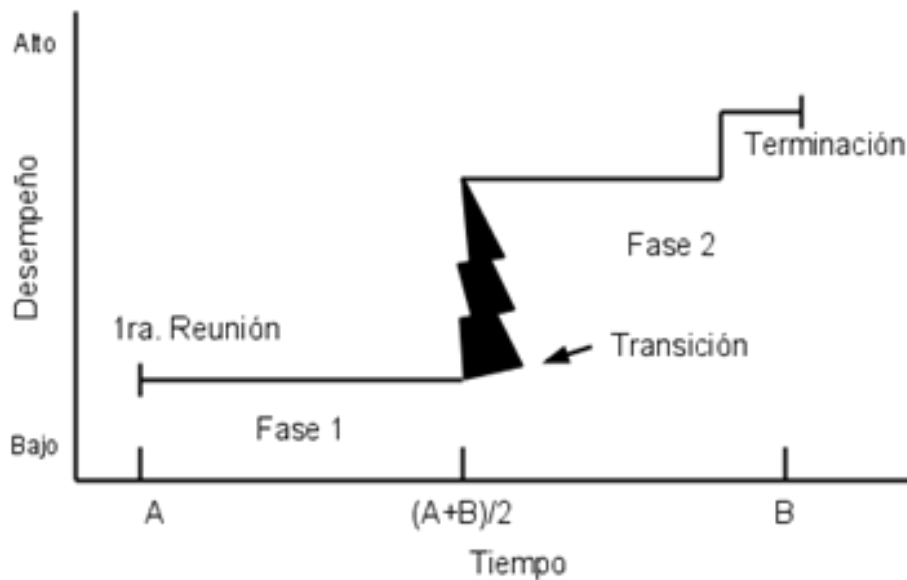
Modelo de equilibrio interrumpido

Los estudios de más de una docena de grupos de fuerzas de trabajo en laboratorios y en el campo han confirmado que los grupos no se desarrollan siguiendo una secuencia de etapas de validez universal. Pero es muy consistente el momento en que se forman los grupos y cambia la manera de trabajar. Para ser más precisos, se ha encontrado que:

- 1) La primera reunión establece la dirección del grupo;
- 2) La primera fase de actividad del grupo es de inercia;
- 3) Tiene lugar una transición al final de la primera fase, que ocurre exactamente cuando el grupo ha utilizado la mitad del tiempo que se le ha asignado;

- 4) La transición inicia cambios mayores;
- 5) Una segunda fase de inercia sigue a la transición; y
- 6) La última reunión del grupo se caracteriza por una actividad considerablemente acelerada.

Estos resultados se muestran en la siguiente figura.



En la primera reunión surge un marco de patrones y supuestos de comportamiento, mediante los cuales el grupo dará inicio a su proyecto. Estos patrones duraderos pueden aparecer ya en los primeros segundos de la vida del grupo.

Una vez establecida, la dirección del grupo queda “escrita en piedra”, y es poco probable que se vuelva a examinar durante la primera mitad de la vida del grupo. Éste es un periodo de inercia (es decir, el grupo tiende a detenerse o se encierra en un curso fijo de acción). Aunque obtenga nuevos elementos de juicio que desafíen los patrones y supuestos iniciales, el grupo es incapaz de actuar a partir de estas nuevas ideas en la fase 1.

Uno de los descubrimientos más interesantes de estos estudios fue que cada grupo experimenta su transición en el mismo punto de su calendario (precisamente a la mitad entre su primera reunión y su fecha límite oficial) a pesar del hecho de que algunos grupos pasan apenas una hora en su proyecto, mientras otros necesitan seis meses. Es como si en ese momento los grupos experimentaran universalmente la crisis de la mitad de la vida. El punto medio parece actuar como reloj despertador, destacando en la conciencia de los miembros que su tiempo es limitado y que necesitan ponerse a trabajar.

Esta transición pone fin a la primera fase y se caracteriza por una cerrada andanada de cambios, se descartan las pautas anteriores y se adoptan nuevos puntos de vista. En la transición se impone una nueva dirección para la segunda fase.

La segunda fase es de un nuevo equilibrio o inercia. El grupo ejecuta los planes trazados en el periodo de transición.

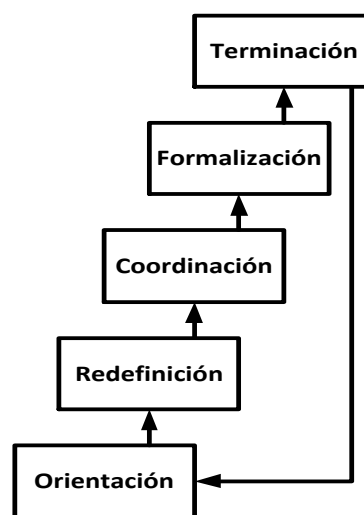
La última reunión del grupo se distingue por un estallido final de actividad para concluir con el trabajo.

En resumen, el modelo de equilibrio interrumpido caracteriza a los grupos que exhiben periodos largos de inercia, interrumpidos por breves cambios revolucionarios, disparados principalmente por el conocimiento que tienen sus miembros del tiempo y sus fechas límite. O, para utilizar la terminología del modelo de desarrollo de cinco etapas, el grupo comienza combinando las etapas de formación y normalización, luego continúa con un periodo de bajo desempeño, seguido por la tormenta, un periodo de alto desempeño, y, por último, la disolución o dispersión.

Modelo de desarrollo progresivo

La definición convencional de desarrollo de grupo maneja que el desarrollo no es más que unos procesos de 5 pasos. Cada uno de los paso habla de realizar actividades cuyo mayor propósito es llevar a cabo las tareas del grupo, así como manejar las interacciones del grupo que se requieren para realizar los trabajos.

Los pasos son:



- 1) **Orientación.** También conocido como la etapa formativa, se presenta el camino hacia la tarea a realizar. El grupo analiza la tarea y escoge la información que necesita para realizarla. Aquí el procesos de grupo consiste en las pruebas y la dependencia ayuda a que los elementos del equipo pueden determinar que comportamiento son las más convenientes para las tareas del grupo.
- 2) **Redefinición.** El grupo redefine su tarea en una etapa de lluvia de ideas. Esta redefinición se basa en la información adquirida durante la orientación, así como en las capacidades y preferencias de los miembros del grupo. Las actividades de las tareas correspondientes a esta etapa se concentran en lograr que los miembros del equipo ofrezcan respuestas emocionales a las exigencias de la tarea. Determinan si les agrada la tarea, así como el grado de compromiso que adquirirán con ella. Los desacuerdos de los miembros del grupo en cuanto a sus reacciones ante las exigencias de la tarea con frecuencia conducen a un proceso de conflicto dentro del grupo.
- 3) **Coordinación.** Esta es la fase normativa en la que se presenta un cambio de información pertinente. Los miembros del equipo reconocen que las diferentes respuestas emocionales ante la tarea son legítimas. Frecuentemente, ésta es la etapa más con más duración dado que el tiempo que se necesita para reunir e traducir la información, así como para resolver las discusiones en cuanto a la naturaleza de la tarea, el significado de los datos, y las tácticas alternativas. En un plano ideal, los trabajadores que están en el grupo resuelven sus diferencias después de un intercambio abierto de información coherente así como opiniones y empiezan a actuar como un grupo unido. La unión del grupo se suele desarrollar en esta etapa, cuando el grupo se vuelve a concentrar en la ejecución de la tarea. Entonces los miembros pueden dar a conocer sus desacuerdos. El jefe siembra en los miembros del equipo la idea de que manifiesten sus inquietudes. Asimismo, asigna problemas desafiantes para que el grupo los saque adelante por consenso y empieza a repartir responsabilidad en los miembros del equipo. Cabe señalar que algunos grupos debido a miembros débiles o poco capaces no superan esta etapa y la unión nunca termina por darse.
- 4) **Formalización.** El equipo termina su tarea de desempeño con esta etapa de ejecución. Tal vez se tome una decisión final o aparezca una solución. En esta etapa, el equipo debe resolver con eficacia los problemas que hayan aparecido en los pasos anteriores del desarrollo del grupo, incluso sus diversas respuestas emocionales ante la tarea, sus diversas ideas con respecto a la información pertinente y opiniones diferidas, así como sus propuestas para llevar a cabo las tareas. En este punto del proceso, los roles funcionales surgen como una forma de resolver las problemáticas. En este momento se realiza la asignación de roles, que asocia la pericia del grupo y la necesidad de un líder con las capacidades y las actitudes de los miembros. La productividad suele ser el resultado de la diferenciación y el desempeño de roles adecuados para las tareas del equipo.

- 5) **Terminación.** Algunos grupos repiten los ciclos de las etapas del desarrollo, particularmente si se presentan cambios en los integrantes del grupo, en sus tareas o en su contexto. Por ejemplo, conforme un equipo de trabajo va incluyendo miembros nuevos el equipo inicia su desarrollo de nueva cuenta y suelen pasar por cada etapa con mayor velocidad. Algunos grupos, en cambio, pasan por una quinta etapa, la de suspensión, y se disuelven porque cumplieron con sus metas o no pudieron hacerlo. La suspensión puede significar la disolución del grupo o su reorientación hacia otras tareas y responsabilidades.

Clasificación de los grupos

➔ Clasificación según Lersh

- **Por su tamaño:** Pequeños (de 2 a 20 miembros) y Grandes (superior al pequeño).
- **Por su formación:** Formales (creados por la organización o empresa para un fin determinado dentro de la misma) e Informales (surgen espontáneamente dentro de la organización fruto de las relaciones laborales entre las personas en unidades de trabajo y no están incluidos en el organigrama general de la propia organización).
- **Por sus valores:** Grupos de Referencia (formado por sujetos que modelan su conducta a partir de valores, normas etc. de un grupo (el de referencia) al que normalmente no pertenecen) y Grupos de Pertenencia (conjuntos de sujetos que pertenecen a un grupo social, laboral, deportivo etc.).
- **Por el tipo de relación entre sus miembros:** Grupo Primario (los sujetos mantienen relaciones íntimas cara a cara, tienen conciencia del nosotros etc.). Grupo secundario (a la inversa del anterior).

➔ Clasificación según Robbin

Existen lo que llamamos los grupos formales, con esto nos referimos a aquellos definidos por la estructura organizacional, con unas asignaciones de trabajo diseñadas que establecen tareas. En estos grupos, los comportamientos en los que uno debería comprometerse están estipulados por y dirigidos hacia las metas organizacionales. Los seis miembros que forman una tripulación de vuelo son un ejemplo de un grupo formal. En contraste, los grupos informales son alianzas que no están estructuradas formalmente ni determinadas por la organización.

Estos grupos son formaciones naturales en el ambiente de trabajo que aparecen en respuesta a la necesidad de un contacto social como por ejemplo, tres empleados de departamentos diferentes que casi siempre comen juntos se consideran como un grupo informal.

Es posible clasificar a los grupos como grupos de mando y de tarea están dictados por la organización formal, mientras que los grupos de interés y amistad son alianzas informales.

Un grupo de mando se determina por el organigrama de la organización. Está compuesto de subordinados que reportan directamente a un gerente dado. Por ejemplo, un jefe de departamento y sus subordinados forman un grupo de mando.

Los grupos de tarea, están determinados por la organización, representan aquellos trabajadores encargados de una tarea laboral detenida. Sin embargo, las fronteras del grupo de tarea están limitadas a su superior inmediato en la jerarquía. Puede cruzar las relaciones de mando.

Existen otros tipos de grupos que el autor; ha manejado de la siguiente manera:

La gente pudiera estar o no estar alineada con grupos de mando común o de tarea podría afiliarse para lograr un objetivo específico con el cual esté interesado. Esto es un grupo de interés. Los empleados que se unen para alterar sus horarios de vacaciones, para apoyar a un compañero que ha sido despedido o para buscar mejores condiciones de trabajo representan la formación de una unión para favorecer su interés común.

Los grupos con frecuencia se desarrollan debido a que los miembros individuales tienen una o más características en común. Llamamos a estas formaciones grupos de amistad. Las alianzas sociales, las cuales se extienden frecuentemente fuera de la situación de trabajo, pueden basarse en edad similar o en herencia étnica.

El establecimiento de actividades dentro de un grupo, implica situaciones por demás fundamentales, puesto que ellos serán quienes tengan depositada la responsabilidad de la organización y su desempeño; así como atender la problemática que surge en el desarrollo de las actividades y todas las condiciones externas impuestas sobre el grupo; es decir, las regulaciones o reglas procedimentales; políticas que determinan el comportamiento grupal.

Diferencia entre grupo y equipo

Grupo y equipo son dos palabras que se usan indistintamente, pero de hecho son muy diferentes.

El equipo se refiere a un grupo de personas. Un equipo depende de varias personas que trabajan en común para lograr un objetivo, mientras que un grupo, puede ser un conjunto de personas pero sin un trabajo ni objetivo en común.

Un grupo es fácil de formar. Sólo basta unir a varias personas y tenemos un grupo, en cambio un equipo necesita una experiencia o unos conocimientos los unos de los otros.

Formar un grupo requiere menos tiempo que formar un equipo. Esto se debe a que en un grupo las personas no toman un papel activo, en cambio en un equipo sí.

Si falta una persona en un grupo es posible que no se note su ausencia, en cambio, si falta una persona en un equipo, seguro que se nota.

Resumiendo, un equipo depende de los objetivos en común entre los individuos, mientras que un grupo depende de la voluntad de cada individuo en cuestión.

Valores y actitudes

Desde la perspectiva empresarial, la importancia de las actividades grupales en el ámbito del quehacer diario dentro de una empresa o corporación, asimila conceptos tan útiles como la colaboración, la clasificación de aptitudes personales, personalidad, liderazgo y sobre todo organización; que conjuntamente la empresa y el personal que labora dentro de ella, toman como herramientas para incrementar su productividad, eficacia y la calidad de los productos o servicios que ofrecen, obteniendo el beneficio económico, factor primordial de toda empresa.

Debemos tomar en cuenta que el término de satisfacción en el trabajo siempre será un punto calve que debemos de tratar ya que de ello depende que el empleado se sienta conforme y demuestre que tan productivo es. Sin embargo, los valores son formas básicas de modos de conducta que afectan el comportamiento del empleado y también los debemos tomar en cuenta.

Todas las personas poseemos un sistema de valores con base a la jerarquía de importancia relativa que nosotros le damos.

Los valores son objeto de estudio pues son la base para entender las actitudes y las motivaciones y porque influyen en nuestra percepción., todos los valores de cada persona tienen una fuente de donde provienen que son la familia, los amigos, la escuela con los maestros, la cultura del país donde se viva; pero los valores que regularmente mostramos son los que adquirimos en los primeros años de nuestra vida. Es así que los valores pueden clasificarse y así poder determinar de una forma lógica que tipo de comportamiento tendrá el empleado a partir de esta tipología. No quisiera dejar de lado que los valores forman parte de la personalidad lo que representa que este tipo de convicciones estarán presentes durante toda la vida del individuo y que estas manifiestan una visión de lo correcto e incorrecto desde el punto subjetivo de la persona. Reflejado en saber si es o no buena la pena capital, si es o no bueno tener poder y dinero, etc.

Las actitudes son aprobaciones o desaprobaciones a través de enunciados llamados de evaluación es decir es la forma de representar como se siente una persona. Las actitudes no son lo mismo que los valores pero están interrelacionados. Igual que los valores las actitudes las adoptamos de los padres, grupos sociales, maestros. Nacemos con cierta predisposición y a medida que vamos creciendo tomamos los que vemos de las personas que respetamos, admiramos o se dice incluso de los que tememos. Vamos moldeando nuestras actitudes al ir observando a los demás. Se dice también que las actitudes son más inestables ya que son moldeables a la conveniencia de personas o empresas obteniendo de ellas un comportamiento deseable.

Los tipos de actitudes son aquellos que se relacionan con el trabajo y son los que el Comportamiento Organizacional enfoca en mayor forma y son tres actitudes:

- **Satisfacción en el trabajo:** que es la actitud que un empleado asume respecto a su trabajo. De forma lógica aquellas personas que obtienen un alto nivel de satisfacción con sus actividades establecen actitudes muy positivas y benéficas.
- **Compromiso con el trabajo:** un término recién tomado para su estudio el cual establece que es el que mide el grado en el que la persona se valora a si mismo a través de la identificación sociológica en su puesto dentro de la empresa. A los trabajadores plenamente identificados realmente les importa el trabajo que realizan.
- **Compromiso organizacional:** es aquella que se refiere a que el empleado se identifica con la empresa, metas, objetivos y que está metido en ello como cualquier otro que labora ahí, es decir este se refiere a identificarse con el servicio persona a la organización y el compromiso con el trabajo a identificarse con su labor específica.

Las actitudes de las personas son sumamente cambiantes, situación que los gerentes han observado y que buscan encontrar solución. Se hace referencia a que las situaciones que el empleado anteriormente asumía, son posibles limitantes para un desarrollo de la persona en el presente y en el futuro. Por lo que las empresas invierten en entrenamientos que permitan moldear nuevamente las actitudes de los empleados.

La satisfacción en el trabajo ya tocada anteriormente implica como medir este tipo de satisfacción, que lo determina y como afecta en la productividad del empleado.

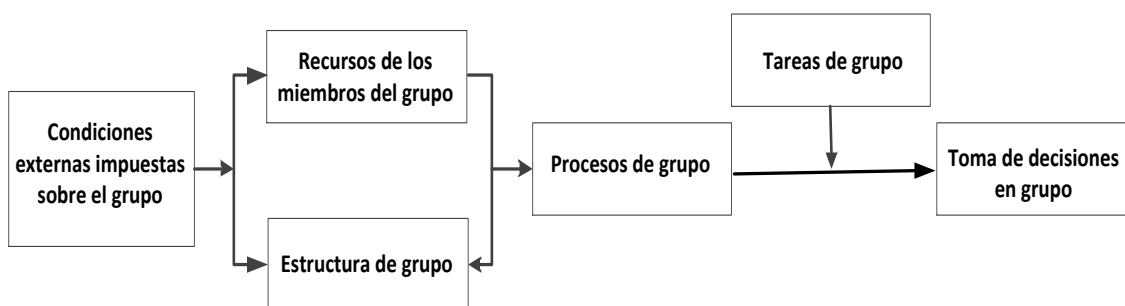
El trabajo no solo es realizar tus tareas específicas, además existe el roce con otro personal, normas y procedimientos establecidos, es decir, que la satisfacción en el trabajo tiene como base la suma de todas estas actividades.

El comportamiento del grupo de trabajo

El comportamiento del grupo de trabajo incluye variables como la habilidad de los miembros y el tamaño de grupo, el nivel de conflicto y las presiones internas sobre los integrantes para conformar las normas de grupo. Los grupos de trabajo no existen en aislamiento. Son parte de una organización. Así que cada grupo tiene un grupo distinto de recursos que le otorga su membresía.

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

- **Las condiciones externas impuestas sobre el grupo:** Para tratar este tema debemos comprender que los grupos son un subconjunto de un sistema de organización más grande que cuenta con: Estrategia de la organización, estructura de autoridad, regulaciones formales, recursos organizacionales, evaluación del desempeño, la cultura organizacional y el ambiente físico.
- **Recursos de los miembros del grupo:** El nivel de desempeño que obtenga un grupo depende en gran medida de los recursos que aporten los miembros del mismo, como: Habilidades y características de la personalidad.
- **Estructura de grupo:** Las organizaciones tienen una estructura que da forma al comportamiento individual y hace posible explicar el desempeño en grupo. Liderazgo formal, papeles, normas, estatus, tamaño, composición y cohesión.
- **Procesos de grupo:** Otro componente del comportamiento de grupo es el proceso que está dentro de los grupos. En los grupos el comportamiento de cada integrante no es visible claramente, es por ello que existe una tendencia de los individuos de disminuir sus esfuerzos, esto da como resultado la holgazanería social, aunque también pueden crear resultados mayores a la suma de sus contribuciones.
- **Tareas de grupo:** El desempeño y la satisfacción del integrante del grupo también dependen de las tareas que el grupo esté realizando, su complejidad y su interdependencia.
- **Toma de decisiones en grupo:** La toma de decisiones grupal es ampliamente usado en las organizaciones donde se evalúan sus fortalezas y debilidades.



Trabajos en equipo

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

Tipos de equipos

- **Equipos de solución de problemas:** En los equipos de solución de problemas, los miembros comparten ideas u sugerencias para mejorar los procesos y los métodos de trabajo. Pocas veces estos tienen poder para poner en práctica las acciones que sugirieron.. Se reúnen para ver cómo mejorar ya sea la calidad del producto, el ambiente de trabajo etc.
- **Los equipos autodirigidos:** Son grupos de empleados que además de evaluar están en la capacidad de poner en práctica lo que deciden. Estos equipos, incluso pueden seleccionar a sus propios miembros.
- **Equipos interfuncionales:** Están constituidos por equipos que tienen como integrantes a empleados del mismo nivel jerárquico, pero de diferentes áreas de trabajo, que se reúnen para llevar a cabo una tarea.

Equipos de alto rendimiento

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

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

Transformar a los individuos en elementos de equipo

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

Formación de los miembros del equipo

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

Equipos que realmente funcionan

Hace bastante tiempo se considera que el trabajo en equipo puede generar grandes beneficios al realizar una tarea, "dos cabezas piensan más que una" o "el pueblo unido jamás será vencido" son frases populares que así lo evidencian, pero más allá de esta concepción popular rara vez en el entorno empresarial se analiza, de una manera rigurosa, la conformación de Equipos o Grupos de Trabajo.

Hay varios elementos clave que se deben tener en cuenta para que los equipos sean altamente eficientes, por ejemplo, sería difícil que un grupo consiguiera buenos resultados si no existe confianza entre sus miembros. Básicamente los elementos los constituyen las siguientes tres parejas:

- Valoración y Motivación
- Confianza y Empatía
- Comunicación y Compromiso

Las relaciones más influyentes dentro de este proceso serían para comenzar la **Valoración y Motivación**, en la que de acuerdo a lo observado en varias organizaciones, es de gran importancia que cada integrante del equipo que desempeñe una labor dentro de la misma, sea reconocida y apreciada o valorada

por cada integrante de dicho equipo, por supuesto partiendo del hecho que dicha actividad para comenzar, ha sido de la plena satisfacción del mismo integrante que desempeña dicha labor. Esto está íntimamente relacionado con el hecho de conocerse y a la vez conocer a los demás miembros de su equipo de trabajo, qué habilidades tienen y qué motivaciones los incentiva. Como hemos observado en varias situaciones el hecho que nuestros compañeros de equipo valoren nuestro trabajo, y además nos lo autovaloremos, hacen que nuestro nivel motivacional sea mayor, así como el de los demás integrantes del equipo que querrán hacer lo mismo.

Como verán es importante dentro de esta relación el desarrollo de lo que llamamos inteligencia emocional. Así mismo se encontró que la relación **Confianza y Empatía**, en el que para formar un equipo realmente eficiente de trabajo, es importante que entre los integrantes exista una buena relación en sus labores, no quiere decir que sean amigos íntimos, sino simplemente que se entiendan en cuanto a su posición frente al trabajo, se respeten y se aprecien por lo que son.

Adicionalmente a esto se encuentra bastante relacionado el concepto de confianza en las labores que desempeña cada uno, ya que si no existiera esta, sería bien difícil que se alcancen los objetivos planteados al equipo de trabajo en el tiempo establecido, pues no estarían seguros que las labores encomendadas de cada uno de los integrantes del equipo se realizó bien y orientados a los mismos objetivos. Cada miembro debe tener bien claro la importancia de su trabajo y su incidencia en la consecución de los objetivos de equipo.

Del mismo modo existe la relación **Comunicación y Compromiso**, que nos indica que al conformar un equipo de trabajo tenemos que asegurarnos que hayan una cantidad suficiente de canales de comunicación, de tal forma que cada uno de los integrantes de ese equipo, reciba de manera clara y fluida los objetivos que tienen que alcanzaren un tiempo determinado, y para lo cual fue creado el equipo.

El conocimiento y entendimiento de estos objetivos hace que los integrantes del equipo desarrollen ese sentimiento de compromiso que se necesita para se produzca un efecto sinérgico positivo. Además de lo antes mencionado, es necesario tener muy claras las funciones que desempeñarán cada integrante y las características de la persona que va a desarrollar estas funciones.

Además de los tres factores básicos, para conformar equipos de trabajo efectivos, que consigan resultados y en los cuales se presente una mínima cantidad de conflictos es necesario tener muy claras las funciones que cada miembro desempeñará y las características del individuo que va a desempeñar estas funciones.

Meredith Belbin⁴⁰, a través de diferentes estudios realizados en el Reino Unido, identificó nueve funciones que contribuyen a la construcción de equipos ideales.

Las nueve funciones describen las posiciones de los individuos de acuerdo con las características de cada uno. Estas son:

1. **Planta:** quien desempeña esta función posee gran ingenio y creatividad, tiene la capacidad solucionar problemas difíciles y no se caracteriza por ser apegado a las reglas o a la etiqueta. Tiene como principal debilidad la dificultad para relacionarse con gente corriente que no tenga altos niveles de creatividad.
2. **Coordinador:** los coordinadores son seguros de sí mismos, tienen un alto grado de madurez en todos los aspectos de su vida, irradian confianza por los poros, no necesariamente toma las decisiones pero sí promueve a que los demás las tomen, es un gran definidor de objetivos y no necesariamente es el más inteligente de los miembros del grupo.
3. **Formador:** es extrovertido y se relaciona fácilmente con los demás, presiona y reta a los demás para la consecución de objetivos, es bueno resolviendo problemas y tiende a ser malgeniado.
4. **Trabajador en Equipo:** hace amigos con facilidad, es complaciente, prefiere escuchar, evita el conflicto, es altamente perceptivo pero muy indeciso en la toma de decisiones críticas.
5. **Rematador:** perfeccionista, cumplido con su trabajo, ansioso, meticuloso, descubre errores que los demás no descubrirían, no es bueno delegando y tiende a preocuparse de más.
6. **Iniciador:** conservador, prefiere la acción a las ideas, es desconfiado, disciplinado e inflexible.
7. **Investigador de Recursos:** inicialmente presenta mucho entusiasmo pero después de este fervor pierde interés, es extrovertido, entusiasta y buen comunicador.
8. **Especialista:** se enfoca en un campo reducido de acción pero lo hace muy bien, es dedicado y dinámico, aporta conocimientos poco corrientes.
9. **Evaluador Supervisor:** es el estratégico del grupo, es perspicaz y moderado, buen analista pero mal motivador.

Las nueve categorías funcionales sumadas a los tres factores básicos permitirán crear equipos de trabajo en los cuales los individuos se complementen entre sí y puedan desarrollar su actividad grupal de una manera exitosa.

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

De todo lo que se ha analizado anteriormente se deduce que es de vital importancia contar con el apoyo comprometido de todas las personas que trabajan en una determinada área, ya que al ocurrir esto y al ser percibida esta situación

⁴⁰ En su libro "Equipos gerenciales: por qué triunfan o fracasan".

por todos los miembros, primero existirá una situación satisfactoria y segundo ocurrirá que los niveles motivacionales sean mayores a través de todo en equipos de trabajo, que hará posible que las tareas y actividades se realicen de manera eficaz y eficiente.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente y partiendo de lo analizado, la formación de equipos autodirigidos en una organización, es un tema que debe ser estudiado con la importancia que se merece y que realmente es uno de los primeros pasos para generar ventajas competitivas.

Siempre deberá existir colaboración entre todos los integrantes de un equipo. Se entiende que el bienestar de una persona se reflejará en el bienestar del equipo y viceversa, nunca se debe abandonar a ninguno de sus integrantes.

Es así que es conveniente organizar el trabajo alrededor de equipos reducidos, a los que se le asignen objetivos lo suficientemente altos como para que motiven (por supuesto no tan altos que generen un efecto motivacional adverso) y por supuesto orientados hacia los objetivos de la organización. Estos equipos autónomos se caracterizan principalmente en que cada miembro realiza tareas interdependientes y el éxito se logrará solamente al juntar todos estos esfuerzos y orientado a la consecución de resultados que ya han sido programados previamente.

Las decisiones que se toman al interior de estos equipos, en su totalidad, son en consenso. Gozan de toda la autoridad para autodirigirse, por supuesto, bajo la normatividad desarrollada por la gerencia de la empresa. Además los gerentes pueden evaluar las capacidades de las personas que trabajan para ellos, midiendo la eficiencia de los equipos de trabajo, así como dando valor a la lealtad y nivel de compromiso que se tenga hacia éstos.

Con el fin de alcanzar las metas comentadas anteriormente, los equipos deben estar altamente capacitados. En compañías muy grandes donde el número de personas es muy alto, lo más recomendable (escogiendo a los mejores individuos) es desarrollar equipos autodirigidos, los que pueden aportar lo mejor de sí para tomar buenas decisiones, especialmente donde se encuentren un mayor número de problemas.

Para pertenecer a uno de estos equipos, es necesario entrenar a las personas que lo conforman, en donde se especifican sus funciones, derechos y deberes para con el equipo. Una de las grandes ventajas es que podemos contar con la ayuda y el aporte de cada integrante para alcanzar los objetivos de una organización. Todos y cada uno de ellos dependen de alguien y la confianza que se les entrega no debe ser defraudada nunca. En resumen, el objetivo principal de los equipos autodirigidos es buscar enriquecer intelectualmente y dar más facultades a los empleados, por supuesto todo esto orientado a la búsqueda de la sostenibilidad de la organización.

Conflicto y negociación en los grupos y equipos de trabajo

➡ Conflicto

Un conflicto, es un proceso que comienza cuando una parte percibe que otra afecto o va a afectar algo que le interesa. La detección de los conflictos la realizan las partes involucradas, y el que exista o no un conflicto depende de la impresión que tenga cada una de las partes.

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

Los conflictos en las organizaciones son muy extensos, pueden ser ocasionados por la incompatibilidad de metas, la diferencia en la interpretación de hechos, desacuerdos sobre las expectativas de comportamiento etcétera.

Los conflictos en toda organización se presentan frecuentemente, esto es normal pues donde hay personas que interactúan e intercambian ideas siempre van a haber discrepancias, todos somos diferentes y complejos. Aquel que diga que en su organización no los tiene, algo está pasando y lo más probable es que su crecimiento se esté frenando por que las personas no están involucrados en desarrollo de la misma, o no quieren realizar aportes ni intercambios de información con sus compañeros de labores para lograr los objetivos del equipo y la organización.

Los conflictos actúan como catalizador para mejorar los desempeños de las personas y por ende de las organizaciones. La administración moderna, debe enfocarse en lograr que los conflictos se conviertan en fuerzas impulsoras positivas, en conclusión, el objetivo no es que desaparezcan en las organizaciones, sino que sepamos cómo manejarlos a partir del conocimiento de las personas de nuestro entorno, sus motivaciones, percepciones, habilidades y sentimientos que parte por el conocimiento de uno mismo. Es decir nos basamos en los conceptos de inteligencia emocional, como parte de nuestro accionar dentro de los equipos de trabajo.

La incompatibilidad, la oposición y algunas formas de interacción son factores que delimitan las condiciones para generar un conflicto.

La competencia se refiere al hecho de cuando una persona trata de satisfacer sus propios intereses, cualquiera que sea su efecto en las otras partes de un conflicto, se trata de conseguir una meta sacrificando a la otra parte o tratar de convencer a la otra parte de que la conclusión acertada es la propia.

La cooperación es la situación en la cual las partes de un conflicto desean satisfacer los intereses de otros, al colaborar, la intención de las partes es resolver el problema aclarando las diferencias.

El conflicto funcional versus el disfuncional

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

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

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

Para diferenciar a los conflictos funcionales y disfuncionales basta con analizar qué tipo de conflicto es, ya sea de tareas, de relaciones o de procesos.

En el siguiente cuadro comparativo podemos observar las características que llevan a un conflicto a ser funcional o disfuncional. Esto se muestra en el siguiente cuadro:

| Tipo de conflicto | Conflicto funcional | Conflicto disfuncional |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Conflicto de tarea | Cuando los conflictos de tareas son moderados estimulan al grupo a la discusión de las ideas que ayudan al grupo a desempeñarse mejor. | Las discusiones intensas sobre los roles de tareas crean incertidumbre aumentando el tiempo para completar las tareas y lleva a los integrantes a trabajar con fines opuestos. |

| | | |
|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Conflicto de relaciones | | Las fricciones y hostilidades entre las personas aumentan los choques de personalidades y reducen la comprensión mutua, lo que obstaculiza la realización del trabajo. |
| Conflicto por los procesos | Los conflictos por los procesos son productivos cuando son ligeros, es decir, cuando no se presentan muchas diferencias en la forma de realizar el trabajo por los integrantes del grupo. | |

Transición en las ideas sobre el conflicto

Las ideas que se tienen acerca del origen de los conflictos varían, pues existen teorías que dan al conflicto diferentes características, una corriente afirma que los conflictos deben ser evitados, ya que son indicadores del mal funcionamiento en el grupo, esta es la llamada corriente tradicional, la corriente de las relaciones humanas afirma que los conflictos son naturales e inevitables en cualquier grupo, y que no tienen que ser malos, sino que puede ser una fuerza positiva que determine el desempeño del grupo. Finalmente la teoría interaccionista afirma que además de ser una fuerza positiva en un grupo, los conflictos son necesarios para que el grupo se desempeñe eficazmente.

Causas de conflicto

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

- **Interdependencia combinada:** si bien es cierto este tipo de interdependencia no requiere interacción alguna entre grupos y equipos de trabajo, ya que cada uno desarrolla su trabajo independientemente del otro, pero también es cierto que el rendimiento combinado de todos los equipos que existen en la organización es lo que define si una organización tendrá mayor o menor éxito. Es por lo tanto que a pesar que la posibilidad degenerarse conflictos es relativamente escasa, lo que deben hacer los que dirigen las organizaciones, es provocar reuniones de trabajo en la que interactúen dichos equipos, intercambien ideas para mejorar sus procesos, porque al fin y al cabo todos están inmersos en la elaboración del producto

final que sale de una organización determinada. Esto haría que se generen más conflictos y dependerá de los que dirigen que los orienten a esa funcionalidad que necesitan las organizaciones, con la finalidad de crecer dentro de su sector productivo ya sea de bienes o servicios.

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

De estos equipos saldrán más ideas que podrán ser debatidos a niveles más altos que serían los interfuncionales. En general se puede concluir que cuanto más compleja sea la organización, mayores serán las posibilidades de conflicto y más difícil será la tarea que debe realizar la dirección de dichas organizaciones. Al hablar de diferentes objetivos, a medida que las distintas áreas de una organización van especializándose, sus objetivos se van alejando. Este distanciamiento de objetivos los podemos traducir también en una diferencia en las expectativas entre cada uno de los integrantes de cada área.

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

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

- **Diferentes objetivos:** Las diferencias de objetivos entre grupos o equipos contribuyen claramente a que existan diferencias de percepción en los mismos. Por lo tanto en cualquier grupo o equipo de trabajo, es necesario unificar criterios y aclarar objetivos, que de no hacerlo no se tendrá claro en qué dirección se quiere ir, y por lo tanto es imposible replantear innovación esa los procesos materia de trabajo de dicho equipo.

- **Diferentes horizontes temporales:** La fecha límite influye sobre cómo perciben los integrantes de los equipos las prioridades, así como la importancia que asignan a sus diferentes actividades. Por lo tanto, dentro del debate que se genere en la formulación de un determinado proyecto y en el desarrollo de su diagrama de Gantt, se debe discutir con detenimiento los tiempos más adecuados para cada actividad, dando tal vez más tiempo a las tareas más importantes, que a pesar de tener una premura aparente, por su importancia e impacto en la organización, debemos tomar más tiempo para analizar. Cómo ha podido observar, también es bueno establecer esos parámetros para definir los tiempos de operación de las tareas y actividades según su importancia.
- **Percepciones inexactas:** Esto nos lleva a que un grupo o equipo determinado cree estereotipos con respecto a los demás dentro de la organización. Hay que evitar insistir en las diferencias entre grupos, mediante esto se tiende reforzar los estereotipos, que provoca que se deterioren las relaciones entre ellos y aparecen los conflictos, que son los que hay que tratar de convertir en funcionales mediante la discusión detallada y rigurosa sobre las diferencias planteadas, de tal manera que nuestra percepción sea la correcta. En la medida que ocurra esto, la interacción será más fluida y la solución de los problemas estará orientada a la sostenibilidad de la organización, mediante la funcionalidad del tema en debate.
- **Creciente demanda de especialistas:** Los conflictos entre especialistas y generalistas son, los más frecuentes entre grupos o equipos de trabajo. La experiencia nos muestra que ambos observan sus respectivos papeles desde perspectivas diferentes. Esto se agrava más al aumentar la necesidad de capacitación técnica en todas las áreas de la organización, y es de esperar que por supuesto los especialistas aumenten y por lo tanto los conflictos sean mayores.

Lo que se trata es que trabajen juntos y tampoco evitar conflictos, más bien convertir esos conflictos en funcionales. Es necesario que los directivos, gerentes, líderes de equipos de trabajo e inclusive integrantes de los mismos, tengan claro que la diversidad, generalidad y profundidad de las opiniones sobre un tema determinado, hará que un determinado tema sea debatido desde distintas perspectivas, que traerá como consecuencia en enriquecimiento de la decisión a adoptar y luego implantar en la organización. No debemos olvidar que lo que se quiere es innovar, hacer mejor y diferente las cosas con respecto a los demás, y para eso se necesitan ver las cosas de todos los ángulos posibles.

Etapas del conflicto

El proceso del conflicto se puede dividir en cinco etapas:

- **Etapas I: Incompatibilidad u oposición de metas:** El primer paso en el proceso del conflicto es la presencia de condiciones que generen oportunidades para que surja el conflicto. No necesitan llevar directamente al conflicto, pero al menos una de estas condiciones es necesaria si el conflicto va a emerger, esas condiciones son: Comunicación, estructura y variables personales.
- **Etapas II: Cognición y personalización:** Las condiciones anteriores sólo pueden llevar al conflicto cuando una o más de las partes son afectadas, y están conscientes del conflicto.
- El hecho de que el conflicto es percibido no significa que está personalizado. Es a nivel del sentimiento cuando los individuos se involucran emocionalmente, que las partes experimentan ansiedad, tensión, frustración u hostilidad. En esta etapa los temas problemáticos tienden a definirse, es el momento en el proceso cuando las partes deciden que se trata el conflicto. Además las emociones juegan un papel importante al moldear las percepciones.
- **Etapas III: Intenciones:** Las intenciones influyen entre las percepciones y las emociones de la gente y en su comportamiento abierto, son decisiones para actuar de una manera determinada. Muchos de los conflictos se acentúan porque una parte atribuye intenciones equivocadas a la otra parte, no siempre refleja el comportamiento con precisión las intenciones de una persona. Pueden identificarse cinco intenciones del manejo del conflicto: competencia (asertiva y no cooperativa), colaboración (asertiva, y cooperativa), evasión (ni asertiva ni cooperativa), complacencia (no asertiva y cooperativa), y compromiso (rango medio tanto en asertividad como en cooperatividad).
- **Etapas IV: Comportamiento:** En esta etapa los conflictos se hacen visibles, incluye declaraciones, acciones y reacciones llevadas a cabo por las partes en conflicto. Estos comportamientos usualmente son intentos abiertos de poner en práctica las intenciones de cada parte. Esas conductas tienen una calidad de estímulos que está separada de las intenciones. Como resultado de cálculos erróneos o estatutos los comportamientos abiertos a veces se desvían de las intenciones originales. La etapa IV es una especie de proceso dinámico de interacción. Si un conflicto es disfuncional, se debe aplicar las siguientes técnicas de manejo de conflicto:
 - **Solución del problema:** Entre las partes en conflicto con el fin de identificar el problema y resolverlo a través de la discusión abierta.
 - **Metas de rango superior:** Crear una meta compartida que no pueda lograrse sin la cooperación de cada parte en el conflicto.
 - **Expansión de los recursos:** Un conflicto es causado por la escasez de recursos. La expansión de recursos puede crear una solución
 - **Evasión aplanamiento:** Minimizar diferencias mientras se enfatizan intereses comunes entre las partes en conflicto.

- **Compromiso mando autoritario:** Cada parte renuncia a algo de valor la gerencia utiliza su autoridad formal para resolver el conflicto, comunica sus deseos a las partes involucradas.
 - **Alteración de las variables humanas:** Utilizar las técnicas de cambio del comportamiento para alterar las actitudes y comportamientos que causan el conflicto.
 - **Alteración de las variables estructurales:** Cambiar la estructura formal de la organización y los patrones de interacción de las partes en conflicto. En su mayor parte, se debe asumir que los conflictos destructivos son casi siempre disfuncionales. Si un conflicto es disfuncional, se debe aplicar a las técnicas de manejo de conflicto. Del mismo modo se puede dar técnicas de estimulación de conflicto como son:
 - **Comunicación:** Emplear los mensajes ambiguos o amenazadores para incrementar los niveles de conflicto.
 - **Traer externos:** Agregar empleados a un grupo cuyas experiencias, valores, actitudes o estilos gerenciales difieren de aquellos de los miembros actuales.
 - **Reestructurar la organización:** Realignar los grupos de trabajo, alterar las normas y regulaciones, incrementar la interdependencia y realizar cambios estructurales similares para romper el statu quo.
 - **Señalar un crítico:** Designar a un crítico par que argumente a propósito en contra de la mayoría de las posiciones sostenidas por el grupo.
- **Etapas V: Resultados:** La interacción acción – reacción entre las partes en conflicto tiene consecuencias puede ser: Resultados funcionales y resultados disfuncionales.

Los resultados **funcionales** mejoran la calidad de las decisiones, estimulan la creatividad y la innovación, alienta el interés y la curiosidad entre los miembros, provee un medio para ventilar los problemas y liberar tensiones y fomenta un ambiente de autoevaluación y cambio. Los conflictos cuestionan el estado de las cosas y por lo tanto impulsan la creación de nuevas ideas, promueven la reevaluación de las metas y actividades del grupo y aumenta la probabilidad de que el grupo responda al cambio.

Los resultados **disfuncionales** crean situaciones destructivas en el desempeño del grupo o de la organización.

Relación entre conflicto y rendimiento.

Los conflictos pueden producir diversos tipos de efectos unos pueden ser negativos y otros positivos relacionados con el rendimiento de la organización, por supuesto dependiendo de qué tipo de conflicto se ha producido y cómo ha sido enfrentado.

Existe una forma de conflicto que se puede considerar muy positivo para la organización, en el cual se discuten y se presentan ideas para mejorar proceso en

una organización, o para alcanzar los objetivos de un determinado proyecto. Este tipo de conflictos es el que llamamos funcional. Por otro lado, podemos comentar y especialmente se ha observado en las organizaciones de la zona norte de nuestro país, que cuando la cantidad de conflictos funcionales es mínima, realmente hace que el rendimiento del equipo de trabajo y el de la organización sea deficiente e inclusive hasta negativo. Esto nos indica por un lado, que las personas realmente no están trabajando o en todo caso no están desarrollando un verdadero trabajo en equipo.

Se observó que en la vida cotidiana, realmente se esfuerzan y trabajan duro, pero lo que pasa es que sus esfuerzos caen ensaco roto, se pierden por el hecho de no poder concretarse por diversos factores, la mayoría de los cuales es por la falta de enriquecimiento de las ideas, por la no implementación de la misma, por la falta de apoyo de sus compañeros, por la falta de liderazgo efectivo dentro del equipo e inclusive por el desconocimiento de su jefe inmediato de las propuestas pensadas pero no informadas claramente, que impiden su implementación por los confuso que pueden ser, y por la falta de identificación con los objetivos del equipo y de la organización.

Por otro lado, si la cantidad de conflictos es excesivamente elevada, se ha observado que tiende a cundir el caos y el desorden, se pierden dentro de sus propios debates, se desorientan y se alejan de los objetivos para los que se formó el equipo de trabajo, además de olvidarse usualmente de los objetivos organizacionales. Esta situación puede poner en peligro la sostenibilidad de la organización. En diversos textos desarrollados por varios investigadores, podemos encontrar información que nos indica que las organizaciones y los que la dirigen, deben tender a eliminar los conflictos disfuncionales y que los funcionales deberían de estimularse, situación que después de analizarla en varias organizaciones del norte del Perú, no ocurre.

En la práctica, el 90% de los gerentes tratan de eliminar todo tipo de conflictos, ya sea funcionales o disfuncionales, debido a que desde pequeños en su formación desde la familia, el colegio e inclusive en el gran parte de las universidades, particulares sobre todo, defienden comportamientos contrarios al conflicto. Inclusive es común que los gerentes son premiados sobre la base de la eliminación de conflictos de todo tipo, considerando que es mejor que cunda la tranquilidad en todo sentido dentro de la organización.

Administración de conflictos

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

Técnicas de manejo de solución de conflictos

Para el manejo de los conflictos se propone el siguiente cuadro:

| Técnicas para resolver conflictos | |
|-----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Solución de problemas | Junta en personas de las partes en conflicto para identificar el problema y resolverlo en una discusión franca. |
| Metas de orden superior | Fijar una meta común que no se pueda alcanzar sin la cooperación de las partes en conflicto. |
| Ampliación de recursos | Cuando un conflicto es causado por escasez de recursos, ampliarlos puede ser una solución buena para todos. |
| Evasión | Apartarse de los conflictos o suprimirlos. |
| Allanamiento | Restar importancia a las diferencias al tiempo que se subrayan los intereses comunes de las partes en conflicto. |
| Arreglo | Cada parte del conflicto cede algo de valor. |
| Mandato | La administración recurre a su autoridad formal para resolver el conflicto y comunica sus deseos a las partes. |
| Modificar la variable humana | Aplicar las técnicas del cambio conductual, como capacitación en relaciones humanas para alterar las actitudes y los comportamientos que causan los conflictos. |
| Modificar las variables estructurales | Cambiar la estructura formal de la organización y los esquemas de relacionarse de las partes en conflicto mediante el cambio en el diseño de puestos, transferencias, creación de posiciones de coordinación, etc. |
| Técnicas de estimulación de conflictos | |
| Comunicación | Expedir mensajes ambiguos o amenazadores para intensificar los conflictos. |
| Traer gente de afuera | Incorporar en el grupo empleados con antecedentes, valores, actitudes o estilos administrativos que difieran de los miembros actuales. |
| Reestructurar la organización | Modificar la estructura de los grupos, alterar reglas y normas, aumentar la interdependencia y hacer otros cambios estructurales semejantes para alterar el estado de las cosas. |
| Nombrar un abogado del diablo | Designar un crítico deliberado de la postura de la mayoría de los miembros. |

➤ Negociación

Está claro que dentro de este proceso de generación de conflictos, tiene que intervenir otro proceso importante que es el de la negociación, para lo cual cada uno de los integrantes del equipo de trabajo tiene que estar preparado, haber desarrollado esas habilidades y lo más importante de esto, es tener esa actitud de servicio a los demás, de tal manera que se enfrente este proceso sabiendo que la persona con la que estamos negociando también tiene que ganar, con el fin poder darle la sostenibilidad que se requiere en el tiempo.

Esto implica preparar bien el proceso de negociación, tener bien claras las reglas de juego, exponer claramente su posición y prepara la argumentación debida, llegar a un acuerdo y por supuesto implementar el mismo. Un punto importante dentro de este proceso, es que la otra parte sepa exactamente lo que se va a negociar, y si hay información importante que tiene que saber la persona con la que negociamos, hay que entregársela. De lo contrario podemos aparecer como que estamos siendo desleales y nunca más van a querer negociar con nosotros, lo que haría poco sostenible nuestra posición dentro de ese equipo de trabajo, o en todo caso rompería posibles lazos comerciales, en el caso de negociar con un proveedor o cliente, que no permitirían la sostenibilidad de nexo comercial.

Estrategias y procesos de negociación

Definimos la negociación como un proceso en el cual dos o más partes intercambian bienes o servicios y tratan de estar de acuerdo en la tasa de intercambio para ellas. Existe lo obvio: las negociaciones laborales con la gerencia. Existe lo no tan obvio: los gerentes negocian con subordinados, compañeros y jefes, los vendedores negocian con los clientes, los agentes de compras negocian con los proveedores. Y existe lo difícil de detectar. En las organizaciones actuales basadas en los equipos, donde los miembros se encuentran cada vez más así mismo teniendo que trabajar con colegas sobre los que no tienen una autoridad directa y con quienes no podrían compartir ni siquiera un jefe común, las habilidades de negociación se vuelven vitales.

La negociación es el que dos o más partes intercambian bienes y servicios y tratan de acordar una tasa de cambio entre ellos.

Hay dos métodos generales para negociar:

Negociación distributiva: en este tipo de negociación se pretende dividir una cantidad fija de recursos, es decir, cualquier ganancia de una parte es a expensas de la otra y viceversa. Al emprender una negociación distributiva, la táctica de uno se centra en tratar de que el oponente acepte su objetivo o se acerque lo más posible.

Negociación integradora: es el tipo de negociación donde se buscan uno o más acuerdos que lleven a una situación en la que todos ganen. La negociación integradora establece relaciones duraderas y facilita la colaboración en el futuro, vincula a los negociadores y permite que se levanten de la mesa de negociaciones con la sensación de que alcanzaron una victoria.

El proceso de negociación

La negociación consiste de cinco pasos:

1. **Preparación y planeación:** Antes de empezar a negociar ¿Cuál es la naturaleza del conflicto? ¿Cuál es la historia que lleva a esta negociación? ¿Quién está involucrado y cuáles son sus percepciones del conflicto? ¿Qué desea obtener de la negociación? ¿Cuáles son sus metas?
Usted también querrá preparar una evaluación del qué piensa que son las metas de la negociación de la otra parte. ¿Qué es probable que pidan? ¿Qué tan atrincherados podrán estar en su posición? ¿Qué intereses intangibles o escondidos podrían ser importantes para ellos? ¿Sobre qué estarían dispuestos a realizar acuerdos? Cuando usted pueda anticiparse a la posición de su oponente, estará mejor equipado para enfrentar sus argumentos con hechos y números que apoyen su postura. Utilice la información que ha reunido para desarrollar una estrategia. Como parte de su estrategia, usted debería determinar la mejor alternativa suya y de la otra parte negociar un acuerdo, determinar el menor valor aceptable para usted en un acuerdo negociado.
2. **Definición de las reglas básicas:** Una vez realizada planeación y desarrollado estrategia, está listo para empezar a definir las reglas generales y procedimientos básicos con la otra parte acerca de la negociación misma. ¿Quién realizará la negociación? ¿Dónde se llevará a cabo? ¿Qué restricciones de tiempo, si la hay, se aplicarán? ¿A qué temas estará limitada la negociación? ¿Habrá un procedimiento específico a seguir si se llega a un callejón sin salida? Durante esta fase, las partes también intercambiarán sus propuestas o demandas iniciales.
3. **Aclaración y justificación:** Tanto usted como la otra parte explicarán, ampliarán, aclararán, apoyarán, y justificarán sus demandas originales. Esto no tiene que ser una confrontación es una oportunidad para educar e informar por qué son importantes y cómo llegó cada uno a sus demandas iniciales.
4. **Negociación y solución del problema:** La esencia del proceso de negociación es la toma y daca real que ocurre al tratar de discutir a fondo un acuerdo. Las concesiones indudablemente tendrán que ser hechas por ambas partes, se deben realizar determinadas acciones para mejorar las probabilidades de lograr un buen acuerdo.
5. **Cierre y puesta en práctica:** Consiste en formalizar el acuerdo sobre el que se ha trabajado y desarrollar cualquier procedimiento que sea necesario para la puesta en práctica y el monitoreo. En la mayoría de las negociaciones se requerirá dejar claras las especificaciones en un contrato formal. En la

mayoría de los casos, sin embargo, el proceso de cierre de la negociación no es más formal que un simple apretón de manos.

Toma de decisiones grupales

Actualmente se le concede cada vez más una mayor importancia a la participación de todos los elementos que integran un grupo o equipo de trabajo en la toma de decisiones, no porque se haya prescindido totalmente de la toma de decisiones hecha exclusivamente por el líder del grupo (gerente, jefe o supervisor) sino porque hay ocasiones en que se debe aprovechar el conocimiento y la experiencia de un número mayor de personas, para tomar mejores decisiones, además de que cuando la gente participa en la toma de la decisión, se siente más comprometida a lograr los resultados deseados, convirtiéndose en un poderoso motivador para los trabajadores el que se les tome en cuenta en el momento de decidir. Entre las ventajas que se tienen en la toma de decisiones grupales se destacan las siguientes:

Ventajas

- Una mayor concentración de conocimientos, experiencias e información.
- Una mayor variedad de puntos de vista.
- Se facilita la aceptación de la solución final.
- Se reducen los problemas de comunicación.

Desventajas

- La presión social que se genera.
- El predominio que ejercen los líderes informales del grupo sobre los demás.
- Los propósitos ocultos, que muchas veces influyen en las opiniones: intereses personales, políticos, y otros.
- La manipulación del compromiso, con la finalidad de llegar a una decisión más rápidamente.

La pertenencia a un grupo implica cierto sentido de comunión de los miembros, y como consecuencia cierto sentido de diferencia con quienes no pertenecen al grupo. Muchas veces, los miembros de un grupo tienden a estereotipar a los extraños, y éstos a su vez estereotipan a los miembros. El que se pertenezca a tal o cual grupo no indica algo útil acerca de los individuos, pero es un error atribuir todas las propiedades reales o imaginarias del grupo a cada individuo que pertenece a él. La tarea de la educación científica es justamente prevenir a los alumnos contra la costumbre equívoca de estereotipar (sin separar antes el valor de la membresía en un grupo). El comportamiento de un grupo puede ser predecible o no, a partir de la comprensión de cada uno de sus miembros.

Generalmente la toma de decisiones grupales implica una labor ardua, pues diversos criterios e ideas se mezclan; pero difícilmente se homogenizan y es, entonces, cuando la razón encuentra camino a través de la dirección del grupo; en su defecto, en la mayoría; aunque esto dé pie a que exista discordia entre los miembros. Sin embargo, como cita el autor, dos cabezas piensan mejor que una y es conocido que las limitaciones de un individuo no son las de otro y entre ambos el resultado es siempre superior al unitario pensamiento individual y limitado. Es decir, las decisiones de grupo reflejan la norma dominante de la toma de decisiones que se desarrolla durante la división del grupo.

Técnicas para la toma de decisiones grupales

Existen técnicas que cuando se utilizan debidamente han sido extremadamente útiles para aumentar la capacidad creativa del grupo en la generación de ideas, la comprensión de los problemas y la toma mejores decisiones.

- Tormenta de ideas
- El proceso Delphi
- Técnica de grupo nominal
- Diagrama de Ishikawa
- Diagrama de Pareto
- Matrices de evaluación y selección

Las consideraciones prácticas a menudo influyen en la técnica que se utiliza. Por ejemplo, factores tales como el número de horas de trabajo disponibles, los costes y la proximidad física de los participantes influyen en la selección de una técnica u otra.

EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

Cada vez está más próxima, para las organizaciones, la necesidad de contar con capacidades, nuevas formas y nuevos estilos para lograr las metas planteadas.

La Gestión de las organizaciones sujeta a cambios organizativos, tecnológicos y humanos no está exenta de esta dinámica global. Las empresas acuden a nuevos estilos y formas de administrar la complejidad, el hombre se perfila como el agente más importante dentro del proceso, de su capacidad para aprender a sobrevivir y a mejorar en un entorno desafiante, dependerá la capacidad de la organización.

La globalización trae consigo la internacionalización de los vínculos económicos, comerciales, financieros, las comunicaciones y la cultura a nivel planetario. Esta revolución tecnológica a su vez ha engendrado la **economía del conocimiento** y

la **sociedad del conocimiento** donde la ciencia y la técnica avanzan a saltos como motores propulsores del desarrollo. Un factor decisivo en este frente lo constituye el capital humano y dentro de este, el conocimiento y el aprendizaje se convierten en herramientas para lograr sobrevivir y avanzar en un entorno dinámico y complejo para las organizaciones.

Para ello, los cuadros de dirección deben instrumentar las técnicas más avanzadas en la gestión empresarial, sobre la base de la correcta aplicación del enfoque participativo en todo el proceso de dirección, que asegure no solo la elevación del nivel de desempeño individual, sino que también, garantice incrementar y diversificar la producción, de manera eficaz y eficiente.

Se fomenta el aprendizaje organizacional como medio para mejorar la efectividad y eficiencia de las entidades y así prepararlas para futuros retos y responsabilidades. El que las organizaciones aprendan es un requisito indispensable para su existencia. La crisis caracterizada por recursos disminuidos es una oportunidad para promover ambientes de aprendizaje, lo que les facilita a las personas interactuar, compartir conocimiento, experiencias, para agregar valor a las organizaciones. Se asume el aprendizaje como la llave del proceso que garantiza esta ventaja.

El capital intelectual

Dentro de la literatura de Administración de Empresas, los conceptos de Aprendizaje Organizativo, Gestión del Conocimiento, y Medición del Capital Intelectual, se han convertido en el centro de interés. Sin duda, constituye un campo de investigación novedoso, y complejo, cuya gestación se inició a principios de los años noventa en países como Suecia y Estados Unidos.

Según Annie Brooking⁴¹ (1997), el capital intelectual no es nada nuevo, sino que ha estado presente desde el momento en que el primer vendedor estableció una buena relación con un cliente. Más tarde, se le llamó fondo de comercio. Lo que ha sucedido en el transcurso de las dos últimas décadas es una explosión en determinadas áreas técnicas clave, incluyendo los medios de comunicación, la tecnología de la información y las comunicaciones, que nos han proporcionado nuevas herramientas con las que hemos edificado una economía global. Muchas de estas herramientas aportan beneficios inmateriales que ahora se dan por descontado, pero que antes no existían, hasta el punto de que la organización no

⁴¹ Prof. **Annie Brooking** tiene mucha experiencia en el ámbito de puesta en marcha/en fase inicial en el Reino Unido, Silicon Valley e Islandia, con más de veinte años de experiencia como CEO. Es una investigadora honoraria en el Instituto de Medios del Conocimiento Abierto de la Universidad, asesora de expertos de la Comisión Europea sobre cuestiones de alta tecnología y MBA mentor en la Escuela de Negocios Judge, Cambridge. Su negocio principal es la consultoría.

puede funcionar sin ellas. La propiedad de tales herramientas proporciona ventajas competitivas y, por consiguiente, constituyen un activo.

Una de sus principales aportaciones consiste en organizar de una manera bastante clara los distintos "activos intelectuales" que se presentan en una organización. Básicamente hay cuatro grandes áreas de activos intelectuales:

- **Centrados en las personas** (experiencia, capacidad creativa, liderazgo, habilidades, etc.; que se acumulan en las mentes y las manos de los miembros de las organizaciones);
- **De propiedad intelectual** (patentes, copyrights, derechos de diseño, y en general todo tipo de know-how, registrado o no);
- **Infraestructurales** (conocimiento de cómo funciona la organización; por ejemplo: métodos para la gestión del personal, sistemas de información implantados en la misma, etc.), en definitiva, toda la cultura que hace que la organización funcione; y finalmente,
- **Los relacionados con el mercado** (marcas y su gestión, conocimiento del mercado y del cliente en particular, control de la distribución, etc.).

Ella propone un método para una "auditoría del capital intelectual". Es lógico que sea breve.

Dicho método se basa en la siguiente idea: para cada gran área de activos intelectuales (las cuatro citadas más arriba) se especifica una serie de aspectos concretos (es decir, se listan los distintos elementos que componen cada grupo: patentes, bases de datos de clientes, cursos de formación existentes en la organización, etc.).

Cada uno de estos aspectos se valora en una escala, por ejemplo de 1 a 5. Un valor de 5 corresponde a un activo que está desarrollado al máximo (es decir, que no podría ser mejor).

Dispuestos en un círculo de cuatro cuadrantes los cuatro activos intelectuales, y divididos en cinco círculos concéntricos, los distintos valores de los "aspectos" citados configuran un gráfico que muestra con rapidez dónde se acumulan los activos intelectuales de la organización. Por ejemplo, puede resultar que la empresa tenga pocos activos en propiedad intelectual, pero muchos activos en conocimiento de mercado; según cuál sea su sector de actividad esto puede ser bueno o malo.

Con la moda de la reingeniería de la empresa (mal aplicada) el resultado ha sido la reducción irracional de personal, con un efecto inesperado: la "amnesia corporativa" (al irse una persona se va con él su know-how, algo muy difícil de introducir "estructuradamente" en una base de datos).

Visto así: el conocimiento se convierte en el activo más escaso de las organizaciones (se ha escrito sobre la organización inteligente y sobre la organización aprendiente, pero no se escribe sobre las organizaciones “tontas”, quizás porque son las más abundantes...).

Nuestro entorno competitivo demanda cambios, la velocidad con que nacen, compiten y mueren nuestras ideas nos lleva a la necesidad de gestionar las organizaciones de forma muy distinta a cómo lo hacíamos hace sólo 4 u 5 años.

La necesidad de generar nuevas ideas, de forma más rápida, ha facilitado que el valor de la información y del conocimiento cotice al alza. Prueba de ello son los sectores que están directamente relacionados: las telecomunicaciones, internet, la informática en general, la formación, etc.

Por lo tanto, se reconoce la necesidad de lograr que las personas acepten invertir todo su talento en la organización, con un nivel de participación e implicación mucho mayor. En esta línea han surgido una serie de modelos de gestión que reconocen el valor del conocimiento y que pretenden promoverlo, estructurarlo y hacerlo operativo o válido para la empresa. Algunos de estos modelos son: el capital intelectual, la gestión del conocimiento, el aprendizaje permanente, el liderazgo facilitador, el empoderamiento, etc.

Todos estos enfoques pasan por:

- a) Valorar la importancia de la información y del conocimiento.
- b) Facilitar el aprendizaje en las organizaciones.
- c) Valorar la aportación de las personas.

El entrenamiento, mediante una metodología estructurada, lleva a cabo aproximaciones que nos permiten trabajar en la mejora del rendimiento y en el desarrollo del potencial de las personas.

Las organizaciones que apuestan decididamente por el desarrollo del capital intelectual, encuentran en el entrenamiento un modelo valioso, para llegar hasta la persona.

En casi todos los foros sobre dirección, liderazgo, capital intelectual, gestión del conocimiento, competencias, etc. se está aludiendo a la necesidad que tienen las organizaciones de que el rol del jefe evolucione hacia el de facilitador. Este rol orientado a resultados pero también a personas, está mucho más acorde con las organizaciones que apuestan por el aprendizaje permanente.

En esta era post industrial, de conocimiento intensivo, hipercompetitiva, en la que se explotan mercados globales, una compañía debe saber cuidar y desarrollar su capital intelectual para conseguir una ventaja frente a sus competidores.

Dentro de la literatura se clasifica a los activos en dos tipos: tangibles e intangibles. Tradicionalmente los activos tangibles (capital físico y financiero) constituían el activo máspreciado de las empresas. Sin embargo, en los últimos años del siglo XX esta idea ha dado paso a la consideración de la categoría de activos intangibles (Ventura, 1996, 1998) como clave para competir en entornos dinámicos. El conocimiento organizativo (Ordóñez, 1999) se ha convertido en "el recurso" (Drucker, 1992) por excelencia.

Este activo intangible satisface los requisitos para ser considerado estratégico: 1) no comercializable, desarrollados y acumulados dentro de la empresa, 2) fuerte carácter tácito y complejidad social, 3) surge a partir de las habilidades y aprendizaje organizativo, 4) es inmóvil y está vinculado a la empresa, y 5) su desarrollo depende de los niveles de aprendizaje, inversión, stocks de activos y actividades de desarrollo previas. El conocimiento organizativo se mide a través del capital intelectual de la organización.

El Capital Intelectual lo podemos definir como el conjunto de Activos Intangibles de una organización que, pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales, en la actualidad genera valor o tiene potencial de generarlo en el futuro (Euroforum, 1998).

Otra definición de Capital intelectual: es la suma y la sinergia de todos los conocimientos que reúne una compañía, toda la experiencia acumulada en sus integrantes, todo lo que ha conseguido en términos de relaciones, procesos, descubrimientos, innovaciones, presencia en el mercado e influencia en la comunidad.

Para Edvinsson y Malone⁴² (1997) el capital intelectual se divide en:

- Capital Humano
- Capital Estructural
- Capital Clientela.
- Capital Organizacional.
- Capital Innovación.
- Capital Proceso

Steward (1997) divide el capital intelectual en tres bloques:

- Capital Humano.
- Capital Estructural.
- Capital Cliente.

⁴² Leif Edvinsson, Michael S. Malone, "Capital Intelectual. Cómo Identificar y Calcular el Valor de Los Recursos Intangibles de Su Empresa".

Para Euroforum (1998), el Capital Intelectual se compone de:

- Capital Humano.
- Capital Estructural.
- Capital Relacional.

Según William Miller, autor del libro: *Cómo inspirar creatividad donde trabajamos*, el capital intelectual tiene cuatro componentes –capital humano, capital de renovación, capital estructural y capital relacional– que corresponden a las cuatro formas de crear ventaja sostenible y de convertirse en líder del ramo.

Basándose en esos componentes, los ejecutivos tienen la responsabilidad de expandir la inteligencia, fomentar la innovación y ejercer integridad: tres competencias centrales del capital intelectual.

El conocimiento es un aspecto del capital intelectual pero no es lo mismo que inteligencia. Conocimiento es una síntesis de la información, mientras inteligencia es lo que hace falta para crear conocimiento. Inteligencia implica que existen las habilidades necesarias para aprender, transferir conocimiento, razonar, ver lo que es posible, encontrar nuevas interpretaciones, generar alternativas y tomar decisiones sabias.

Al expandir la inteligencia se genera capital intelectual creando nuevo conocimiento, o sea la "materia prima" que permite a las personas innovar creando nuevos productos, servicios, procesos y métodos gerenciales.

El capital intelectual prospera en las relaciones con alto nivel de integridad. En realidad, la integridad es el fundamento de la ventaja estratégica porque la creación de conocimiento, la innovación y la colaboración del cliente dependen de ella.

Integridad significa unicidad. A nivel de la empresa, quienes quieren desarrollar capital intelectual y manejar conocimiento deben ser personas íntegras y colaboradoras, dos condiciones esenciales para crear y transferir nuevo conocimiento y crear e implementar innovación.

Con ese fin, un ejecutivo debe ejercer la integridad en tres niveles:

- a) consigo mismo, para actuar a la vez según su corazón, su mente y su objetivo;
- b) con otros, para comunicar con autenticidad e interés; y
- c) con la humanidad, para vivir de acuerdo a los valores humanos fundamentales.

El conocimiento se crea y se transfiere a través de la conversación, y los líderes deben dominar el arte de fomentar el diálogo entre los miembros del equipo.

Diseñar el credo organizacional significa seleccionar el nivel del compromiso y de la confianza de los trabajadores y por supuesto comprender claramente sus esperanzas, sus sueños y sus aspiraciones. Esto se logra con mejores resultados si en la organización hay trabajadores de primera. Lo importante es identificar y seleccionar los componentes básicos para medir la productividad de los trabajadores y de las personas que ocupan cargos en los niveles gerenciales y de supervisión, de igual forma determinar la arquitectura organizacional necesaria e indispensable para brindar apoyo a dichos grupos, y posteriormente ir caminando hacia nuevos horizontes en el futuro reciente, identificando los cambios a medida que vayan sucediendo y establecer técnicas y herramientas comunes para poder mensurarlos.

Niveles del conocimiento

Particular importancia adquiere aquí el conocer los tres niveles del conocimiento con el propósito de dirigir hábilmente los procesos de aprendizaje organizacional, estos son: conocimiento sensible, conceptual y holístico:

- **El conocimiento sensible**, consiste en captar un objeto por medio de los sentidos; tal es el caso de las imágenes captadas por medio de la vista. Gracias a ella podemos almacenar en nuestra mente las imágenes de las cosas, con color, figura y dimensiones;
- **El conocimiento conceptual**, que consiste en representaciones invisibles, inmateriales, pero universales y esenciales;
- **El conocimiento holístico** (también llamado intuitivo - holos significa totalidad en griego)). Intuir un objeto significa captarlo dentro de un amplio contexto, como elemento de una totalidad, sin estructuras ni límites definidos con claridad. La palabra holístico se refiere a esta totalidad percibida en el momento de la intuición.

Una organización inteligente es aquella que puede crear, desarrollar, difundir y explotar de forma efectiva el conocimiento para incrementar su capacidad de adaptación en un entorno competitivo. Chun Wei Choo⁴³ define la organización inteligente como aquella que es capaz de integrar eficazmente la percepción, la creación conocimiento y la toma decisiones.

El conocimiento y el aprendizaje organizacional

En este proceso intervienen varios elementos que determinan la capacidad para aprender, como son la inteligencia, el conocimiento y la capacidad de

⁴³ **Chun Wei Choo** es profesor de la Facultad de Ciencias de la Información en la Universidad de Toronto. Sus principales intereses de investigación son la gestión de la información, búsqueda de información, análisis del entorno, el aprendizaje organizacional y la gestión de las tecnologías de la información.

razonamiento. El uso de la información dependerá de las capacidades de aprendizaje lo que permitirá la generación y el conocimiento.

Partiendo del uso de la información el aprendizaje se manifiesta mediante:

- Cambios de conducta.
- Comprensión y/o aplicación de teorías o prácticas.
- Descripción, análisis o síntesis.
- Establecimiento de relaciones entre hechos o variables.
- Uso y construcción de modelos.

Sin embargo y como ya se ha dicho las implicaciones para el aprendizaje organizacional que surgen de las dimensiones de la creación de conocimiento de Nonaka y Takeuchi, (Empirismo), plantean que “Para que el conocimiento individual se convierta en conocimiento organizacional se requieren que ciertas acciones que eleven el nivel ontológico del conocimiento, al pasar de los individuos los grupos, y de los grupos a las organizaciones”.

Aquí es relevante cómo estos procesos dependen de la influencia interpersonal, la socialización y el nivel de identificación con la cultura de la organización. Esto se manifiesta por las cuatro formas de conversión de conocimiento a saber: Socialización, combinación, interiorización, exteriorización: de explícito a tácito.

Las organizaciones que aprenden

Las organizaciones tienen la facultad de aprender a través de los individuos que la conforman, por lo tanto, la formación y el desarrollo de las personas son un elemento fundamental en el andamiaje del AO. Sin excepción los procesos de aprendizaje organizacional se han dado como movimientos defensivos ante cambios al interior de las organizaciones, motivados por variaciones de su entorno. Argyris y Schon sostienen que básicamente las organizaciones que desarrollan el aprendizaje organizacional inician con simples procesos anti rutinarios, que no cuestionan la estructura de la organización, sus interrelaciones con el entorno, sus valores o sus procesos de toma de decisiones. Luego se adentra en un segundo nivel en el que se busca la reestructuración organizacional, siempre partiendo desde el aprendizaje individual, y que cuestiona la racionalidad detrás de las acciones.

Las “organizaciones que aprenden” son para Argyris organizaciones que compiten ventajosamente, gracias a esta capacidad cultural de aprender más rápido que los demás. Para Peter Senge son organizaciones donde los equipos crean nuevos sistemas de pensamiento y modelos mentales dentro de una visión compartida, que permiten el aprendizaje de las personas y que potencian su maestría en aquello que hacen. Pero, ¿qué hacemos para conseguir este tipo de organizaciones? Te proponemos diez conductas organizativas:

La empresa conecta con su entorno. La inteligencia colectiva en la empresa sería una forma de inteligencia distribuida de todos los miembros de la empresa conectados con el exterior, con el cerebro global, donde existen fuerzas colectivas del aprendizaje que potencian los cambios internos.

El aprendizaje se entiende como gestión cultural. Los comportamientos y valores de las empresas pueden favorecer el desarrollo de la empresa o ayudar a destruirla. Estos aspectos se intentan gestionar, se detectan y se intentan eliminar las ideas o memes adversos que son inadaptativos y se potencian nuevos memes o ideas adaptativos.

La organización se articula en comunidades. Las nuevas unidades organizativas para la innovación y el aprendizaje son las comunidades. Estas nuevas unidades organizativas son las encargadas de acelerar el aprendizaje organizativo en función de los diferentes objetivos de negocio:

- **Asegurar el liderazgo transformador.** El liderazgo y la visión de líder sobre las comunidades, los nuevos espacios virtuales y su acción en el entorno no virtual están alineados con las necesidades de la innovación. Seleccionamos y preparamos a nuestros directivos para que ejerzan nuevos estilos de liderazgo.
- **Potenciar los facilitadores del talento.** Tenemos en nuestras organizaciones expertos en detectar patrones culturales adaptativos/desadaptativos, en memética (ideas), en conversaciones, en conexiones, en creatividad e innovación, en liderazgo distribuido y en análisis de redes sociales, y en dinámicas de influencia en las comunidades.
- **La transformación personal es el motor del cambio.** Aunque el objetivo final será obtener mejores productos o mejores procesos, la forma de conseguirlo será actuando sobre los procesos de aprendizaje y la transformación de las personas para que desde la nueva experiencia surjan las conductas innovadoras.

El AO genera, primeramente, la posibilidad de pensar un nuevo diseño de la organización, ya que permite integrar los factores individuales, organizacionales y ambientales. Lo anterior requiere no sólo de cambios en la estructura, sino de cambios en la mentalidad. El modelo japonés es un ejemplo del éxito que genera la creación de conocimiento reflejado en nuevos productos, ideas y diseños. Drucker decía que las empresas que no se sometan a ejercicios profundos y serios de destrucción creativa no podrán ser lo suficientemente flexibles como para adaptarse a los nuevos mercados y a los nuevos clientes.

Lo que realmente busca el proceso de AO es encontrar el equilibrio, la brillantez y el talento individual, la innovación y el trabajo en grupo, para llegar a la integración entre las diferentes funciones logrando la totalidad productiva.

Sólo las organizaciones que aprenden de sí mismas, de sus virtudes, de sus errores, de sus éxitos y fracasos, están preparadas para adaptarse al cambiante mundo empresarial de estos tiempos y de tiempos futuros

Las organizaciones que aprenden son comunidades vivas, que utilizan la inteligencia para la obtención del aprendizaje de sus integrantes y están siempre dispuestas a los cambios en su estructura rediseñándose constantemente a sí mismas. Por ello, se dice que las organizaciones que aprenden son aquellas que ponen en funcionamiento nuevas habilidades, pues se plantean desafíos que sólo pueden ser superados mediante la adquisición del conocimiento de sus integrantes.

En cualquier caso, solo existe aprendizaje organizacional cuando existe un proceso de institucionalización del conocimiento o del cambio organizacional. Si el cambio o la adquisición o creación de conocimiento es personal, se habla de aprendizaje individual, el cual es un pre-requisito para el aprendizaje organizacional, pero este por sí solo no garantiza el aprendizaje organizacional. Es necesario que el conocimiento generado por los trabajadores se vuelva parte de la organización en cualquiera de sus formas: procesos, procedimientos, políticas, manuales, patentes, servicios, manuales, etc.

Respecto a la relación entre aprendizaje organizacional y gestión del conocimiento, el énfasis del aprendizaje organizacional está en el proceso de generación y adquisición de conocimiento y de cambio organizacional. El énfasis de la gestión del conocimiento está en la administración del conocimiento organizacional existente. No se puede gestionar un conocimiento que no existe.

Compartir conocimiento es una conducta común al aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento. Se comparte conocimiento para la creación o adquisición de conocimiento organizacional y se comparte conocimiento para la aplicación de conocimiento.

Niveles de aprendizaje

Otro aspecto del aprendizaje importante que comprendan los empleados es que hay cinco niveles de aprendizaje: **adquisición, utilización, reflexión, cambio y flujo**.

1. **Adquisición.** El primer nivel consiste en adquirir actitudes, creencias, valores, principios, información, conocimiento y oficio. Gran parte de la adquisición tiene lugar incluso antes de contratar a un empleado.
2. **Utilización.** El segundo nivel consiste en utilizar los elementos adquiridos. Sin embargo, la utilización es sólo una actividad, no un aprendizaje real, a

menos de que se cree un círculo de retroalimentación de manera que el rendimiento real se pueda comparar con el rendimiento pretendido.

3. **Reflexión.** El tercer nivel requiere que usted se aleje del proceso, con el fin de ver el bosque en vez de los árboles. La reflexión es pensar en la "perspectiva más amplia".

La reflexión está libre de una acción externa. Se caracteriza por el interrogatorio, el análisis y la superación de suposiciones. Por ejemplo, un aprendiz o un grupo que sepa reflexionar podría enfocarse en los aspectos culturales dentro de la organización y en el efecto que causan esos aspectos en la forma en la que está situado el negocio, o debería estarlo, en comparación con la competencia.

Si vamos un poco más lejos, la reflexión podría implicar la construcción de nuevos paradigmas, o sea, de modelos mentales de cómo funcionan las cosas. La reflexión en los paradigmas podría significar una redefinición de en qué negocio se encuentra usted y de la forma en la que realiza sus negocios.

4. **Cambio.** El cuarto nivel combina el pensamiento y la acción. La persona o el grupo responden a una oportunidad o un problema mediante una estrategia, asignando recursos y emprendiendo una acción con el fin de asegurarse de que el cambio deseado resulte en una aplicación de alto impacto del aprendizaje.
5. **Flujo.** Este nivel recibió su nombre del libro de Mihaly Csikszentmihalyi, titulado Flow (Flujo). En el nivel del flujo, los aprendizajes mínimos se siguen reforzando unos a otros sin esfuerzo consciente. El aprendizaje y la actividad relacionada parecen unirse en una corriente que sigue su curso, hacia adelante.

El aprendizaje organizacional (AO)

Es el testimonio del cambio organizacional, puesto que las organizaciones reflejan en su interior una serie de transformaciones y renovaciones, lo cual es resultado, muy seguramente de: la adquisición de conocimientos, cultura y valores, entendiéndose, aprendizaje de las personas que integran la organización.

La organización está llamada a promover un aprendizaje adaptativo y al mismo tiempo un aprendizaje generativo. El primero busca que la organización se adapte a la realidad actual. El segundo mira a la organización como un ente que en la cual debe emerger la tensión creativa para alcanzar la visión, adopta estrategia para cambiar la realidad. En todo caso el proceso de aprendizaje concibe a la organización como una realidad darwiniana.

En este proceso de aprendizaje se busca:

- Saber más de sí, de los otros y del mundo
- Poder hacer algo que antes no podíamos
- Tener una nueva habilidad o destreza.
- Dejar de ser el tipo que uno era.

En este aspecto se toma la idea de aprender a aprender, de desaprender y reaprender, pues el mundo en constante cambio nos pone ante complejidades que es necesario afrontar con modelos mentales capaces de mirar a la organización con una visión sistémica, los modelos tradicionales de aprehender la realidad, de hacer lecturas del entorno y la de la organización quedan rezagados, es necesario que la gerencia aprenda a decodificar desde una perspectiva sistémica, eso requiere un aprendizaje generativo de sistema. Esto implica una visión macroscópica, la cual permite ver la realidad sin descomponer el todo, ver él todo para sabernos situar entender mejor y ser más eficientes.

Es necesario:

- Tomar distancia
- Filtrar detalles
- Destacar grande componentes
- Mirar muy profundamente las interrelaciones

Esto dará como resultado una organización que su gerencia se equipare a un analista simbólico, capaz de hacer lectura de los códigos que emite la sociedad contemporánea.

El aprendizaje organizacional implica lo que es *el aprendizaje per se*, asociado con el compromiso de asegurarse de que el organismo puede seguir aprendiendo gracias a sus propias experiencias. Esto requiere de actuaciones y tácticas que faciliten a las unidades operatorias comprobar sus propias operaciones, compararlas con otras opciones y facilitar planes para el perfeccionamiento futuro.

Además, facilitar planes para el perfeccionamiento futuro También implica un proceso de recopilación sistemática de informes, de retroalimentaciones y de formulación de planes basados en la información. Para esos fines deberá dividirse a la organización en grupos de aprendizaje.

En el estudio del aprendizaje organizacional hay que tener claro que la prioridad no es el aprendizaje individual, sino el aprendizaje de la organización, el aprendizaje sistémico, lo que se mide es la organización que aprende.

Si bien es cierto que los integrantes de la organización deben aprender, crecer y desarrollarse, no es menos cierto que este aprendizaje debe estar asociado (en

relación directamente proporcional) al aprendizaje del sistema que se llama empresa.

Esto dará como resultado una organización que su gerencia se equipare a un analista simbólico, capaz de hacer lectura de los códigos que emite la sociedad contemporánea. Visión macroscópica es la forma holística, visión sistémica de cómo se mira, cómo se concibe, cómo se piensa en la organización.

El instrumento con que se mira, es decir el macroscopio es el modelo mental. Este es uno de los objetos de estudio del aprendizaje organizacional. Como lo define Geus, como el proceso por el cual los equipos de gerencia cambian los modelos mentales de su compañía, sus mercados y sus competidores.

En una organización es preferible contar con Sistemas Abiertos; son los sistemas que presentan relaciones de intercambio con el ambiente, a través de entradas (insumos) y salidas (productos). Estos intercambian materia y energía regularmente con el medio ambiente, suelen ser eminentemente adaptativos, ya que para sobrevivir deben reajustarse constantemente a las condiciones del medio. Mantienen un juego recíproco con las fuerzas del ambiente y la calidad de su estructura es óptima cuando el conjunto de elementos del sistema se organiza, aproximándose a una operación adaptativa (proceso de aprendizaje y de auto-organización).

Los sistemas abiertos no pueden vivir aislados, porque estos mantienen así mismo, un continuo flujo de entrada y salida, un mantenimiento y sustentación de los componentes, no estando a lo largo de su vida en un estado de equilibrio químico y termodinámico, obtenido a través de un estado firme llamado "homeostasis".

Por lo que evitan el aumento de la entropía y pueden desarrollarse en dirección a un estado decreciente orden y organización (entropía negativa). A través de la interacción ambiental, los sistemas abiertos restauran su propia energía y reparan pérdidas en su propia organización.

El concepto de sistema abierto puede ser aplicado a diversos niveles de enfoque: al nivel del individuo, al nivel del grupo, al nivel de la organización y al de la sociedad, yendo desde un microsistema hasta un suprasistema en términos más amplios, va de la célula al universo.

Concepciones Teóricas Generales sobre el Aprendizaje Organizacional

El Aprendizaje Organizacional se convierte en un proceso a fomentar en las organizaciones que buscan mantener la excelencia y sus niveles de competitividad, que adoptan el cambio como parte de su filosofía de acción y al

hombre como su principal recurso, el más importante y que mayor valor agregado le añade a sus procesos.

El Aprendizaje Organizacional ha sido estudiado por un amplio número de teóricos e investigadores de escuelas y disciplinas divergentes. Todos ellos tienen diferentes puntos de vista pero llegan a conclusiones similares, entre ellas la más importante: El Aprendizaje Organizacional genera innovación y procesos de cambio, para bien, en los estilos de vida y actitudes del personal que integra las organizaciones.

Características del entorno actual de las organizaciones:

- Velocidad con que se produce conocimiento nuevo.
- Globalización.
- Desarrollo de la tecnología.
- Nuevos de productos y servicios
- Construcción de nuevos paradigmas.

La información, la calidad de la información y la capacidad de procesarla son factores clave para el éxito o el fracaso personal y organizacional, pero resulta importante no confundir conocimiento con aprendizaje o inteligencia con instrucción académica.

En todo conocimiento podemos distinguir cuatro elementos:

- El sujeto que conoce.
- El objeto conocido.
- La operación misma de conocer.
- El resultado obtenido que es la información recabada acerca del objeto.

Dicho de otra manera: **el sujeto** se pone en contacto con **el objeto** y obtiene una **información** acerca del mismo. Cuando existe congruencia o adecuación entre el objeto y la representación interna correspondiente, decimos que **estamos en posesión** de una verdad.

En la empresa occidental el conocimiento es transmitido de manera explícita y formal mientras que en Japón, las empresas que se enfocan hacia la innovación tienen una concepción distinta, donde la parte significativa está enraizada en la acción, la experiencia, las emociones y valores de los individuos, mientras que en la empresa occidental se cree que el conocimiento sólo se puede enseñar mediante instrucción y capacitación.

El aprendizaje es desde su nacimiento una actividad grupal, colectiva, social, pues está mediatizada por el intercambio con otros seres humanos. Es el proceso mediante el cual el hombre asimila, en interacción con sus propias características,

acciones y experiencias, la cultura acumulada por otros, tanto en lo que se refiere a conocimiento como a habilidades, emociones, sentimientos, valores.

Este concepto, explicado por Daniel Samoilovich (1996), es el que se adopta como punto de partida, pues considera el aprendizaje como un proceso en el que el individuo adquiere o asimila todos aquellos elementos necesarios para su desempeño como ser social, tiene lugar a través de la interacción con otras personas y ocurre tanto de manera consciente como inconsciente.

El aprendizaje es un proceso biopsicosocial a través del cual el sujeto modifica su comportamiento y adquiere nuevas formas de actuación. El nuevo conocimiento así generado se incorpora al modelo mental del individuo y modifica sus reglas de decisión. La capacidad de aprendizaje de la persona se desarrolla cuando los individuos crean una nueva mentalidad, cambian la forma de entender las cosas y afrontan las dificultades de una manera distinta.

El aprendizaje se convierte en un proceso en el que el hombre asimila conocimientos, (entiéndase las habilidades, los valores y lo cognitivo como elementos del concepto de conocimiento), con el objetivo de actuar de manera inteligente en correspondencia con sus necesidades sociales.

Resulta importante destacar la concepción de Charles Handy (1995) sobre el aprendizaje quien plantea que el aprendizaje surge a partir de preguntas, problemas o necesidades de las personas, grupos u organizaciones, las cuales dan lugar a nuevas ideas, a manera de respuestas, que se ponen a prueba y, mediante la reflexión, se identifican las mejores soluciones y se logra el aprendizaje.

El aprendizaje organizacional. Su papel en el Desarrollo Organizacional

Una base importante del desarrollo organizacional lo constituyen las estructuras paralelas de aprendizaje, estructuras organizacionales creadas especialmente y desarrolladas para planificar y guiar los programas del cambio, Las estructuras paralelas son un vehículo para aprender cómo cambiar al sistema y después guiar el proceso de cambio.

En la actualidad, la mayoría de las organizaciones se desempeñan en lo que se ha llamado aprendizaje de un solo ciclo. Cuando se encuentran errores, el proceso de corrección confía en las rutinas pasadas y las políticas actuales. En contraste, las organizaciones de rápido aprendizaje utilizan el aprendizaje de doble ciclo. Cuando se encuentra un error, se corrige de manera tal que implica la modificación de los objetivos, políticas y rutinas estándar de la organización. Al igual que el cambio de segundo nivel, el aprendizaje de doble ciclo desafía los supuestos y normas profundamente arraigados dentro de una organización. En

esta forma, proporciona oportunidades para alcanzar soluciones radicalmente diferentes a los problemas y saltos impresionantes en el mejoramiento.

Las organizaciones de aprendizaje utilizan conceptos previos de Comportamiento Organizacional como, cultura organizacional, la organización sin fronteras, el conflicto funcional y el liderazgo transformacional. Las organizaciones de aprendizaje también se caracterizan por una cultura que valora la asunción de riesgos, la franqueza y el crecimiento.

Una organización de aprendizaje apoya la importancia de los desacuerdos, la crítica constructiva y otras formas de conflicto funcional. Y se necesita el liderazgo transformacional para implantar la visión compartida en una organización de aprendizaje. (Peter M. Senge, 2005).

El tipo de organización y la estructura para el aprendizaje están relacionadas, conforme a la siguiente tabla:

| Tipo de organización de aprendizaje | Organización del trabajo | Estructura de Organización |
|--------------------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------|
| Emprendedora | Trabajo individual | Trabajo individual |
| Organización Mecánica | Por tareas | Vertical |
| Organización orgánica | En grupos | Horizontal |
| Organización Profesional | Profesional | Externa |

Interrelación entre la estructura organizacional y el tipo de organización de aprendizaje

El aprendizaje es uno de los mayores retos y exigencias que se plantea el desarrollo y la adaptación de las organizaciones a lo largo de toda la vida. Orientarse hacia una organización de aprendizaje es lograr un cambio radical a través del aumento de las capacidades de las personas para tomar decisiones efectivas y solucionar problemas, fomento del pensamiento reflexivo y crítico, y transformación de la innovación en una estrategia básica de permanencia y crecimiento organizacional.

El aprendizaje organizacional se convierte en una herramienta que utiliza el desarrollo organizacional para llevar a cabo los procesos de cambio, la adaptación al entorno y el logro de una ventaja competitiva para la organización y a su vez en el proceso encargado de crear organizaciones de rápido aprendizaje u organizaciones que aprenden.

Desde esta concepción, en este enfoque el aprendizaje no solo representa la adquisición de nueva información y habilidades sino fundamentalmente, una actividad social que se expresa en las organizaciones, que permiten recoger e integrar distintas experiencias, conocimientos habilidades y destrezas en torno a una comunidad, donde unos aprenden de otros y todos trabajan por un fin común.

El Aprendizaje Organizacional como proceso

El aprendizaje organizacional concebido como proceso, tiene como objetivo lograr la toma de conciencia de la organización sobre sí misma y sobre el entorno. Muchos autores han definido y trabajan el tema del aprendizaje organizacional. Los primeros estudios se realizaron en la década de los 60 y los llevó a cabo Jay Forrester en el libro “Industrial Dynamics” (1961; p. 43). “Es solamente a través de errores y experiencias costosas que los administradores han sido capaces de desarrollar un juicio intuitivo y efectivo. Necesitamos hacer expedito este proceso de aprendizaje. Enuncia un proceso natural de aprendizaje como la constitución progresiva de una capacidad de juicio como resultado de experiencias de decisión y de acción en situaciones organizacionales. A su vez esta capacidad de juicio actúa como orientadora de las decisiones y acciones en situaciones futuras.”

Sin embargo, no fue hasta la década de los 90 que los autores asumieron el aprendizaje organizacional desde ópticas distintas. Unos se centraron en el plano organizativo, trascendiendo este del individual al grupal y otros expresaron la relación del aprendizaje organizacional y la gestión empresarial. Dentro de esta última óptica se destacan aquellos que lo vinculan a la gestión del conocimiento y al cambio organizativo y lo consideran como una vía de adaptación al entorno, como la clave del desarrollo y transformación organizativa impulsados por la propia organización.

Argyris y Schon (1978), hacen énfasis en el aprendizaje que surge como defensa ante la rutina, como tensión creativa que permanece en el seno de la organización, estimulando a los individuos a reexaminar las operaciones y tareas que realizan y que se originan de la dicotomía: deseos individuales – objetivos organizacionales. Reconocen la existencia de dos tipos de aprendizaje, el aprendizaje de ciclo simple y el de ciclo doble.

Se produce un **aprendizaje de ciclo simple** cuando “los miembros de la organización responden a cambios en los entornos interno y externo de la organización, mediante la detección de errores que entonces corrigen, para mantener los rasgos centrales de la teoría organizativa vigente y el **aprendizaje de ciclo doble** se corresponde con aquellos tipos de autocrítica organizativa que resuelven incompatibilidades normativas mediante el establecimiento de nuevas prioridades y ponderaciones de las normas o mediante la reestructuración de las normas mismas, junto con las estrategias y asunciones asociadas.

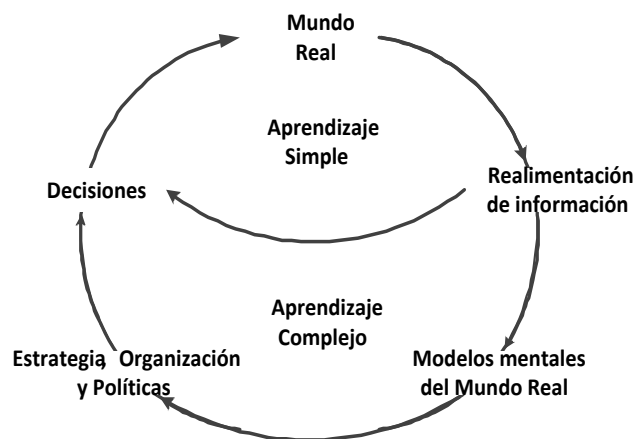
Estos autores consideran que el aprendizaje organizacional implica una reestructuración de la teoría de la acción organizativa

La revolución del pensamiento con respecto al aprendizaje organizacional se puso de manifiesto en la década de los 90 con la publicación por parte de Peter Senge del libro “La quinta disciplina”. (Senge, 1992).

Para Peter Senge el aprendizaje organizacional radica en la comprensión global de la organización y de las interrelaciones entre sus partes componentes. Enmarca su concepción en una perspectiva sistémica. Senge (1992) entiende el aprendizaje de un modo peculiar: “el verdadero aprendizaje llega al corazón de lo que significa ser humano. A través del aprendizaje nos recreamos a nosotros mismos. A través del aprendizaje nos capacitamos para hacer algo que antes no podíamos. A través del aprendizaje percibimos nuevamente el mundo y nuestra relación con él. A través del aprendizaje ampliamos nuestra capacidad para crear, para formar parte del proceso generativo de la vida.”

Se adopta este concepto de aprendizaje organizacional, ya que se analiza el proceso desde una perspectiva sistémica, se propone la integración entre los individuos, la organización y el entorno. Esta visión del aprendizaje organizacional, implica la creación de capacidades internas en la organización que le permite adaptarse al entorno y enfrentar tanto la situación actual como el futuro, logra además obtener una ventaja competitiva que reúne las características necesarias para garantizar la sustentabilidad en el tiempo. El aprender es un proceso lento que requiere de un período de desarrollo largo y costoso y que se sustenta en el hombre como principal eje de la organización. Esta capacidad a su vez, se convierte en un factor clave de éxito para el desempeño de la organización.

El propio Senge en 1998 propone la existencia de dos tipos de aprendizaje: **aprendizaje simple y aprendizaje complejo**, los que se muestran en la figura siguiente.



Tipos de Aprendizajes. (Senge. P, 1998).

Dónde:

Aprendizaje simple: Es el proceso en que las consecuencias de las acciones pasadas son la base de las acciones futuras. Este tipo de aprendizaje suele resolver los problemas actuales y a corto plazo.

Aprendizaje complejo: Es la extensión natural del aprendizaje simple al considerar el efecto de las consecuencias de los modelos mentales que gobiernan las decisiones. Este tipo de aprendizaje establece el curso de solución de los problemas futuros.

A partir de este concepto de aprendizaje organizacional, Senge propone el concepto de organización inteligente u organización de rápido aprendizaje. Para él, la organización inteligente es aquella donde “la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad, y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto. Es decir es aquella que no solo puede adaptarse a los cambios, sino que a su vez construye sus propias capacidades para enfrentarse a la realidad y al futuro”. (Senge, 1992).

Las organizaciones sólo aprenden a través de individuos que aprenden. “El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual”. (Senge.P, 1998).

Una organización inteligente sería aquella, en la que el enfoque de aprendizaje planteado se difunda ampliamente y su mayor potencialidad radique en su capacidad de aprender. Tal capacidad no estaría concentrada en algún componente particular de la organización, por el contrario, estaría distribuida a lo largo y ancho de su ser organizacional, esparcida en forma de entes individuales con capacidades de aprendizaje: los miembros de la organización. Las funciones de aprendizaje no pueden entenderse como propias de un sistema central inteligente, sino como producto de un sistema de inteligencia distribuida.

Huber (1991) asocia el aprendizaje organizativo con la adquisición de conocimientos por parte de alguna unidad componente de la organización y lo define como “el proceso a través del cual se confiere significado a la información...”. Luego añade, “en lo que concierne a la existencia del aprendizaje organizativo, asumamos que una organización aprende si alguna de sus unidades adquiere conocimiento que reconoce como potencialmente útil para la organización”. Huber entiende el aprendizaje organizativo como algo que trasciende el aprendizaje de los miembros integrantes de la organización. Lo que realmente busca el aprendizaje organizacional es encontrar el equilibrio, la brillantez y el talento individual, la innovación y el trabajo en grupo para llegar a la integración entre las diferentes funciones logrando la totalidad productiva.

“Las organizaciones tienen la facultad de aprender a través de los individuos que la conforman, por lo tanto, la formación y el desarrollo de las personas son un elemento fundamental en el andamiaje del aprendizaje organizacional. Sin excepción, los procesos de aprendizaje organizacional, se han dado como movimientos defensivos ante cambios al interior de las organizaciones motivados por variaciones de su entorno” (Huber, 1991;).

Por su parte Swieringa y Wierdsma (1992) utilizan el término aprendizaje organizativo para referirse al cambio de comportamiento organizacional. El aprendizaje individual es una condición necesaria pero no suficiente para el organizacional. Se coincide con esta posición pues se considera que es necesario que se produzcan las interrelaciones entre los individuos, la sinergia que generan los grupos para que de esta forma se logre el aprendizaje a nivel grupal y organizacional.

Según ellos, las organizaciones que aprenden no solo son capaces de aprender sino también de aprender a aprender, no solo pueden hacerse competentes, sino también mantenerse así. Son aquellas que tienen un alto potencial de aprendizaje y son capaces de impulsar su desarrollo, su evolución, y de ser proactivas. Esta capacidad está vinculada a su capacidad para incrementar su propia capacidad de aprendizaje, aspecto este que se comparte en la concepción de este trabajo.

Schein (1993) enfatiza la relación entre la capacidad de aprendizaje de la organización y el concepto y práctica del diálogo. El aprendizaje organizacional ocurre en la medida en que diferentes subculturas, se puedan comunicar por medio de ambientes psicológicamente seguros y de modelos mentales compartidos.

Daniel Kim (1993) plantea que “el aprendizaje se produce cuando sabemos algo nuevo y sabemos cómo trasladarlo a la acción”. Esto se aplica al aprendizaje organizativo, pues puede definirse como el incremento de la capacidad organizativa para emprender una acción eficaz.

Azúa, (1998) y Aramburu (2000) plantean el aprendizaje de la organización asociado al cambio del comportamiento organizativo y a la creación de una base de conocimiento mediante la cual se integran conocimientos, habilidades y actitudes para conseguir cambios o mejoras en la conducta. Por lo tanto el aprendizaje es una acción que toma el conocimiento como input y genera nuevo conocimiento.

Estrategias para mejorar la capacidad de aprendizaje organizacional

Una organización en continuo aprendizaje debe desarrollar capacidades relacionadas con la obtención de información, procesamiento, creación de conocimiento que le permita adaptarse y prever los cambios por venir en el ámbito de sus procesos, productos y servicios. Esto será factible si se mueve en la dirección correcta y crear a través de su personal los resultados deseados.

Los componentes que permiten desarrollar las capacidades de aprendizaje incluyen la estructura, los procesos, la tecnología, el uso de la información y los

procesos de generación de conocimiento que detonan en la renovación de la organización en todos sus aspectos. Las capacidades de aprendizaje están relacionadas con los procesos humanos de la organización.

Las capacidades de aprendizaje relacionadas a las habilidades directivas pueden clasificarse en capacidad de dialogo y discusión, pensamiento compartido, habilidad de comunicación operacional, autonomía, entendimiento de la diversidad, para trabajar en equipo, para desaprender y aprender.

El aprendizaje organizacional ocurre cuando la cultura organizacional establece mecanismos que facilitan el desarrollo de mecanismos de uso de información que incorporan el discernimiento sobre la información y su uso a la par de desarrollar las destrezas basadas en aptitudes y características personales como: la responsabilidad, la creatividad, iniciativa, capacidad de discusión y análisis y solución de problemas.

La información y las capacidades de generarla y procesarla así como las aptitudes para utilizarla y transformarla en conocimiento nuevo están relacionadas con el modelo racionalista de Senge y el empirista del modelo oriental a través de la visión sistémica del desarrollo integral del ser humano y como el uso de la inteligencia y la visión grupal

Las organizaciones de rápido aprendizaje (ORA'S) según Bob Guns, disponen de tres estrategias: el impulso directivo, gestión de recursos humanos y la transformación basada en cada uno de los miembros de la organización y los equipos de trabajo.

El modelo de una organización de rápido aprendizaje incorpora a su visión la obtención y mantenimiento de la ventaja competitiva mediante el aprendizaje, a la estrategia el impulso, el desarrollo de una ideología y la transformación impulsada por los líderes.

Se incorpora un modelo de desarrollo humano y de capacidades intelectuales, tecnología y un plan concreto de monitoreo y reforzamiento basado en el mejoramiento y el compromiso

Modelos de aprendizaje

Podemos clasificar los modelos de aprendizaje en aquellos que se fundamentan en las capacidades de la inteligencia y los que se basan en la experiencia de los sujetos. Tal es el ciclo de aprendizaje de David Kolb, basado en el hacer, reflexionar, abstraer y hacer. El conocimiento es adquirido al mostrar el sujeto un cambio en la conducta como mecanismo de adaptación.

Otro modelo es el de Handy que plantea las etapas partiendo de los problemas y necesidades, búsqueda de soluciones (ideas), pruebas e identificación de la solución (reflexión).

Peter M. Senge (ver más adelante) identifica las cinco disciplinas que propician el aprendizaje organizacional: pensamiento sistémico, dominio personal, modelos mentales aprendizaje en equipo y visión compartida. Así puede basarse en tres momentos: la organización como totalidad, el individuo, las prácticas y la cultura organizacional.

Por su parte, Deming hacía énfasis en el desperdicio que significaba el no aprovechar el talento y la creatividad de la gente. Para sobrevivir en este mundo complejo y cambiante las organizaciones tienen que basarse en la teoría del conocimiento y del aprendizaje organizacional.

El modelo de David A. Kolb⁴⁴

El modelo de Kolb está muy extendido para el diagnóstico de los Estilos de Aprendizaje en niveles adultos.

Distintos autores consideran la teoría de Kolb como una de las principales en el área de Estilos de Aprendizaje y que se ha constituido como base de distintos proyectos de investigación y de otras teorías e instrumentos.

Para Kolb (1976) el aprendizaje comienza con una experiencia inmediata y concreta que sirve de base para la observación y la reflexión. Estas observaciones se integran en una “teoría” formando conceptos abstractos y permitiendo su generalización tras comprobar las implicaciones de los conceptos en situaciones nuevas. Estas implicaciones o hipótesis sirven de base para generar nuevas experiencias.

Por tanto, a la hora de aprender se ponen en juego cuatro capacidades diferentes:

- **Capacidad de Experiencia Concreta (EC)**, ser capaz de involucrarse por completo, abiertamente y sin prejuicios en experiencias nuevas.
- **Capacidad de Observación Reflexiva (OR)**, ser capaz de reflexionar acerca de estas experiencias y de observarlas desde múltiples perspectivas.
- **Capacidad de Conceptualización Abstracta (CA)**, ser capaz de crear nuevos conceptos y de integrar sus observaciones en teorías lógicamente sólida.
- **Capacidad de Experimentación Activa (EA)**, ser capaz de emplear estas teorías para tomar decisiones y solucionar problemas.

⁴⁴ **David A. Kolb** (1939). Es un teórico de la educación estadounidense cuyos intereses y publicaciones se centran en el aprendizaje experiencial, el cambio individual y social, el desarrollo profesional y la educación ejecutiva y profesional.

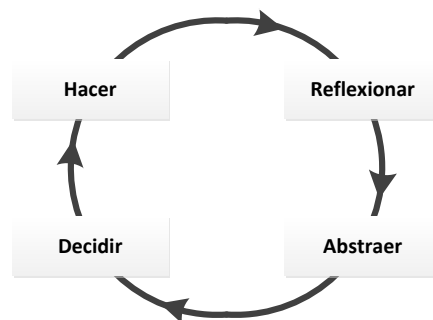
Kolb, considera que las cuatro capacidades son diametralmente opuestas y cuando aprendemos debemos elegir entre ellas. Estas capacidades configuran un modelo bidimensional del proceso de aprendizaje formado por:

- Percepción, cómo uno prefiere percibir el entorno y comprender su entorno (pensamiento concreto versus abstracto)
- Procesamiento, cómo uno prefiere procesar o transformar la información entrante (procesamiento de la información activo contra reflexivo).

El modelo de David A. Kolb consta de un ciclo de aprendizaje que se produce en dos dimensiones estructurales:

- La percepción del contenido a aprender (aprehensión)
- El procesamiento del mismo (transformación).

La percepción de los contenidos se realiza a través de la experiencia concreta de los acontecimientos, o bien mediante la conceptualización abstracta de los mismos. El procesamiento se realiza también por dos vías opuestas: mediante la experimentación activa o mediante la observación reflexiva, desarrollando un ciclo de aprendizaje, como se observa en la siguiente figura.



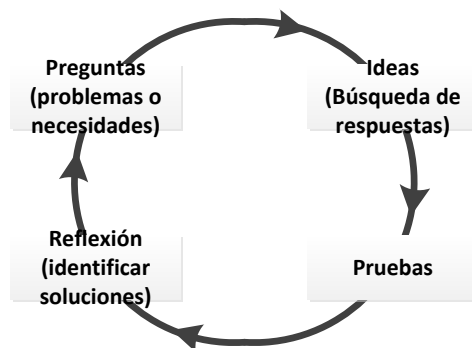
Cada uno de estos estilos, viene caracterizado por un patrón de conducta en la acción de aprender. A continuación se presenta una somera descripción de cada uno de los tipos de estilos de aprendizaje:

- **Divergente (experiencia concreta/observación reflexiva).** Tienen una habilidad imaginativa y conciencia del significado y valores. Ven situaciones concretas desde algunas perspectivas y organizan algunas relaciones entre un significado completo. Aplican más la observación que la acción. Reciben esta denominación por ser buenos en situaciones que necesitan generar un amplio rango de ideas alternativas e implicaciones, en discusiones tales como sesiones de lluvias de ideas, siendo idóneos para identificar problemas y compartir información. Identifican problemas y comprenden a la gente. Se involucran en el aprendizaje por experiencia y actividades en grupo.

- **Asimilador (observación reflexiva/conceptualización abstracta).** Destacan por su razonamiento inductivo. Aprenden con ideas abstractas y conceptos, creando modelos conceptuales, diseñando experimentos, resolviendo problemas, considerando alternativas de soluciones, leyendo, reflexionando, teorizando, analizando información cuantificada y actividades estructuradas. Están menos enfocados a personas y más a ideas y conceptos abstractos. Juzgan las ideas más por su teoría que por su valor práctico, por más lógica y precisa que resulte. Entienden amplios rangos de información y los colocan en una forma concisa y lógica.
- **Convergente (experimentación activa/conceptualización abstracta).** Son muy buenos para resolver problemas, tomar decisiones y aplicaciones prácticas de ideas. Reciben este nombre porque trabajan mejor en situaciones donde hay una sola respuesta correcta y una solución a una pregunta o problema. Les gusta encontrar el uso práctico a las ideas y teorías, evaluando consecuencias y seleccionando soluciones, siguiendo pasos secuenciales y detallados, y planteando objetivos claros con una secuencia lógica para las actividades, ya que adquieren conocimiento por un camino organizado a través de un razonamiento hipotético deductivos, que puede enfocarse en un problema específico. Se controlan en sus expresiones de emoción. Prefieren tratar con tareas técnicas y problemas que con discusiones sociales e interpersonales.
- **Acomodador (experiencia concreta/experimentación activa).** Aprenden con experiencias, realizando planes y tareas y teniendo nuevas experiencias. Se interesan en buscar oportunidades, tomar riesgos y acciones. Se destacan por su flexibilidad, por compartir información con otros en clases de discusión, por debates, presentaciones y actividades en grupo, ya que trabajan muy bien con otras personas. La teoría y los planes deben ajustarse con la realidad, pues de otro modo no tienen validez para ellos. Tienden a resolver problemas de una manera intuitiva y por selección de prueba y error. Para la búsqueda de información se apoyan más en otros que en su propio análisis técnico. Se encuentran cómodos con otras personas, pero algunas veces se muestran impacientes e insistentes. Se adaptan bien a circunstancias inmediatas, aprenden con experiencias aceptando riesgos, tienden a actuar por lo que sienten más que por análisis lógico.

El modelo de Charles Handy⁴⁵

Resulta importante destacar la concepción de Charles Handy (1995) sobre el aprendizaje quien plantea que el aprendizaje surge a partir de preguntas, problemas o necesidades de las personas, grupos u organizaciones, las cuales dan lugar a nuevas ideas, a manera de respuestas, que se ponen a prueba y, mediante la reflexión, se identifican las mejores soluciones y se logra el aprendizaje.



La capacidad de aprendizaje de la persona se desarrolla cuando los individuos crean una nueva mentalidad, cambian la forma de entender las cosas y afrontan las dificultades de una manera distinta.

El modelo de Peter Senge⁴⁶

Lo primero que debe reconocer e identificar la organización inteligente son los siete obstáculos al aprendizaje y diseñar una estrategia organizacional para desarrollar las cinco disciplinas del aprendizaje organizacional:

1. **Desarrollar la maestría personal (dominio personal):** para conocer quiénes somos, qué queremos y qué somos capaces de hacer, debemos aprender a reconocer nuestras verdaderas capacidades y la de quienes nos rodean.

⁴⁵ **Charles Handy** (1932). Es un autor irlandés, filósofo especializado en el comportamiento y la gestión de la organización. Entre las ideas que ha avanzado son los "trabajadores de cartera" y la "Organización de trébol" que la usó para describir una organización: tres tipos de empleados y una sola compañía. Los trabajadores principales, los que son indispensables, son la primera hoja. La segunda es el apoyo que obtenemos contractualmente de todas las pequeñas empresas a las que encargamos actividades que no tenemos que hacer nosotros mismos con nuestros empleados. La tercera es la ayuda que solicitamos, la ayuda profesional que contratamos. Es mucho más barato contratarlas sólo cuando son realmente necesarias. Este es un tipo de ayuda contratada. El otro tipo de ayuda lo forman los trabajadores temporales».

⁴⁶ **Peter M. Senge** (1947). Se graduó en ingeniería de la Universidad de Stanford. Hizo un Master en Social Systems Modeling en MIT. Posteriormente completo su PHD en Management. Es el director del centro para el Aprendizaje Organizacional del Instituto Tecnológico de Massachusetts.

Asimismo, identificarnos con la visión de la organización, proponer soluciones creativas y aceptar el compromiso de crecer conjuntamente con ella.

2. **Identificar y desarrollar nuestros modelos mentales:** los paradigmas o modelos inconscientes restringen nuestra visión de lo que nos rodea. El manejo adecuado de esos modelos nos permitirán una comunicación sin ruidos y más efectiva dentro de la empresa.
3. **Impulsar la visión compartida:** todas las visiones personales deben estar en conjunción con la visión corporativa. Cuando esto se logra, dicha visión se convierte en una inmensa fuente de inspiración y productividad, y les brinda a los trabajadores el impulso necesario para convertirla en realidad.
4. **Fomentar el trabajo en equipo:** la sumatoria de materia gris aporta más y mejores ideas. El diálogo enriquece y fortalece al equipo de trabajo. Dentro de los grupos se producen relaciones inconscientes, tales como sentimientos de inferioridad (o de superioridad), deseos de complacer al superior, mecanismos de auto-defensa, etc. Aprender a reconocerlos a tiempo nos permitirá manejarlos para que no se conviertan en obstáculos.
5. **Generar el pensamiento sistémico:** la esencia de la quinta disciplina consiste en un cambio de enfoque de las situaciones que vivimos para poder identificar las interrelaciones en lugar de asociarlas a cadenas lineales de causa-efecto. Es necesario ver los procesos de cambio que se generan en lugar de las imágenes que se producen.

Cada una de estas disciplinas se puede abordar en tres niveles:

- **Prácticas: qué hacer.** Son las actividades en que los participantes de la disciplina concentran el tiempo y las energías.
- **Principios: ideas rectoras y conceptos que justifican las prácticas.** Por ejemplo, “la estructura influye sobre la conducta” es un principio central del pensamiento sistémico.
- **Esencias:** el estado del ser de quienes tienen un grado de dominio de la disciplina.

Cómo implementar un proceso de Aprendizaje Organizacional

Drew⁴⁷ propone siete actividades básicas para administrar el conocimiento y para lograr el auto-conocimiento organizacional que se requiere para llevar adelante un proceso benéfico, estas son:

1. Generar conocimiento a partir de las operaciones internas o de los grupos de investigación y desarrollo.
2. Lograr el acceso a fuentes de información internas y externas.

⁴⁷ Actualizaciones para el Management y el Desarrollo Organizacional. Loreto Archant R. (Ed.) Universidad de Viña del Mar (UVM).

3. Transferir conocimiento antes de que sea usado formalmente, a través de la capacitación o informalmente en los procesos de socialización del trabajo.
4. Representar el conocimiento en reportes, gráficas y presentaciones, etc.
5. Imbuirse en el conocimiento de procesos, sistemas y controles.
6. Probar la validez del conocimiento actual.
7. Facilitar todos estos procesos distintos de generación de conocimiento a través del establecimiento de una cultura que valore y comparta el uso del conocimiento. El aprendizaje debe ser concebido como una comunidad de personas que construyen en conjunto conocimientos sobre la base de cuatro axiomas centrales:
 - a. Se estimula el sentido de la responsabilidad compartida, confianza, creatividad, flexibilidad, compromiso y sentido de pertenencia.
 - b. Se definen objetivos, se identifican oportunidades y problemas. Una organización orientada al aprendizaje se caracteriza por los esfuerzos de utilizar en forma efectiva el conocimiento y capacidades institucionales para aprender de otros y desarrollar nuevas oportunidades.
 - c. Se orienta y contribuye a la integración de actividades y visiones, contribuyendo a acoger la diversidad propia de la organización, pero a su vez valorando y reconociendo la experiencia, autoridad, capacidad y pericia de cada uno.
 - d. Se estimula el aprendizaje colaborativo, es decir, el aprendizaje de habilidades de razonamiento que permite que las personas compensan, analicen, evalúen, sintetizen y apliquen la información que manejaban. La práctica de aprendizaje organizacional desarrolla actividades tangibles: nuevas ideas, innovaciones de programación, nuevos métodos de dirección y herramientas para cambiar la manera como la gente realiza su trabajo. Se parte del supuesto que cuando se les da la oportunidad de tomar parte de estas nuevas actividades, los individuos desarrollan una capacidad perdurable de cambio. El proceso recompensará a la organización con niveles más altos de diversidad, compromiso innovación y talento. Las organizaciones inteligentes permiten que la gente expanda continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, cultiva nuevos y expansivos patrones de pensamiento y donde las personas continuamente “aprenden a aprender” en conjunto.

Conclusiones

Hoy es posible aprender dentro de la empresa, si existe la cultura de compartir, es decir, si el ambiente promueve el intercambio de información y conocimiento. Desafortunadamente, aunque para unos compartir es una oportunidad de desarrollo, para otros es un riesgo asociado con la pérdida de poder (Castañeda, 2002).

Para convertir el conocimiento personal en organizacional, como lo plantea Nonaka y Takeuchi⁴⁸ (1999), es necesario que exista un ambiente que facilite el dialogo, la discusión, la observación, la imitación, la práctica y la experimentación.

Dentro de este marco conceptual, se pueden apreciar claramente la posible utilización de métodos actuales como la gestión por competencias, el benchmarking, los sistemas de retroalimentación centrados en el mejoramiento, que pueden facilitar y promover el aprendizaje organizacional.

La crisis actual es una oportunidad para promover ambientes de aprendizaje, que a la luz de una misión corporativa motive a las personas a compartir conocimiento, observar e imitar buenas prácticas, recibir y dar retroalimentación, de tal forma que el aprendizajes individuales se conviertan en aprendizajes colectivos.

Para promover el aprendizaje organizacional es necesario fomentar ambientes en donde el diálogo sea herramienta para la creación de conocimiento, que agregue valor a las organizaciones.

Las organizaciones tienen la facultad de aprender a través de los individuos que la conforman; por lo tanto, la formación y el desarrollo de las personas son un elemento fundamental en el andamiaje del aprendizaje organizacional.

Sin excepción los procesos de aprendizaje organizacional se han dado como movimientos defensivos ante cambios al interior de las organizaciones, motivados por variaciones de su entorno. Argyris y Schon sostienen que básicamente las organizaciones que desarrollan el aprendizaje organizacional inician con simples procesos anti-rutinarios, que no cuestionan la estructura de la organización, sus interrelaciones con el entorno, sus valores o sus procesos de toma de decisiones. Luego se adentra en un segundo nivel en el que se busca la reestructuración organizacional, siempre partiendo desde el aprendizaje individual, y que cuestiona la racionalidad detrás de las acciones.

El AO genera, primeramente, la posibilidad de pensar un nuevo diseño de la organización, ya que permite integrar los factores individuales, organizacionales y ambientales. Lo anterior requiere no sólo de cambios en la estructura, sino de cambios en la mentalidad. El modelo japonés es un ejemplo del éxito que genera la creación de conocimiento reflejado en nuevos productos, ideas y diseños. Drucker dice que las empresas que no se sometan a ejercicios profundos y serios de destrucción creativa no podrán ser lo suficientemente flexibles como para adaptarse a los nuevos mercados y a los nuevos clientes.

⁴⁸ Los Japoneses Nonaka y Takeuchi comparten la teoría de que es necesario que las organizaciones desarrollen procesos creativos e innovadores, los cuales permitan administrar información desde su entorno y desde el mundo interior con la finalidad de facilitar a los procesos de cambios.

Lo que realmente busca el proceso de AO es encontrar el equilibrio, la brillantez y el talento individual, la innovación y el trabajo en grupo, para llegar a la integración entre las diferentes funciones logrando la totalidad productiva.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Aspectos generales

El desarrollo organizacional no es un concepto que se pueda definir con facilidad, ya que es un término que involucra un grupo de intervenciones para el cambio planeado, basado en valores humanísticos y democráticos, que pretenden mejorar la eficacia de las organizaciones y el bienestar de los empleados.

Se concibe el Desarrollo Organizacional (DO) como el esfuerzo libre e incesante de la gerencia y todos los miembros de la organización en hacer creíble, sostenible y funcional a la Organización en el tiempo, poniéndole énfasis en el capital humano, dinamizando los procesos, creando un estilo y señalando un norte desde la institucionalidad.

En otras palabras, el DO se refiere a cambios planificados en la organización que se concentran en la calidad de las relaciones humanas. En el DO, el agente de cambio puede ser directivo, pero usualmente recibe orientación o ayuda por parte de expertos y especialistas externos.

El DO es el engranaje de la institución y la estrategia organizacional de avanzada a efectos de vérselas con escenarios cotidianos o aquellos que son impredecibles. El DO crea procesos desde la experiencia institucional para enfrentar proactivamente el panorama que se viene. Finalmente el DO, es quien pone en contacto el pasado de la organización con el futuro, sosteniendo el equilibrio de la organización mientras esta cambia. Es la mano con la cual la empresa saluda a los escenarios futuros y les dice que cualquiera sea la circunstancia existen procesos de aprendizaje generativo y una estructura flexible para asimilar el cambio y capitalizar oportunidades para catapultar a la empresa hacia el crecimiento y competitividad.

El DO se puede ver también como una herramienta que, por medio del análisis interno de la organización y del entorno que le rodea, le permita obtener información que lo guíe en adoptar un camino o estrategia hacia el cambio, hacia una evolución, conforme a las exigencias o demandas del medio en el que se encuentre, logrando la eficiencia de todos los elementos que la constituyen para obtener el éxito de la organización. Esto se requiere para que una organización se encuentre en capacidad o tenga los elementos necesarios para entrar a competir en el mundo actual, convirtiéndose por tanto el DO en una necesidad.

Para utilizar esta herramienta se emplea o se hace uso de un proceso fundamental como lo es el aprendizaje, que es la vía por la cual se accede al conocimiento adquiriendo destrezas y habilidades produciendo cambios en su comportamiento (es un eje para el DO), es por esta razón que hay que tener en cuenta los aspectos que influyen en el rendimiento de los elementos que constituyen la organización.

Valores del desarrollo organizacional

Los agentes de cambio (ampliaremos esta temática más adelante), en el desarrollo organizacional, conceden poco valor a conceptos como poder, autoridad, control, conflicto y coacción y, por el contrario, enfatizan valores básicos como:

- **Respeto por las personas.** Se piensa que las personas son responsables, conscientes y dedicadas y que deben recibir un trato digno y respetuoso.
- **Confianza y apoyo.** La organización sana y eficaz se caracteriza por la confianza, la autenticidad, la apertura y un clima solidario.
- **Igualdad de poder.** Las organizaciones eficaces restan importancia al control y la autoridad jerárquica.
- **Confrontación.** Los problemas no se deben ocultar, se deben enfrentar abiertamente.
- **Participación.** Cuanta más participación tengan en las decisiones de un cambio las personas que se verán afectadas por él, tanto mayor su compromiso para poner en práctica esas decisiones.

Definiciones de Desarrollo Organizacional

El Desarrollo Organizacional tiene diferentes significados para diferentes personas. No existe una definición que complazca a todos. Diversos autores y profesionistas han presentado diferentes definiciones, algunas idénticas otras muy distintas. Gran parte de esas diferencias se debe al hecho de que se incluye, en la definición, conceptos operacionales sobre la forma de construir el DO y por tanto, tales definiciones reflejan más la filosofía del trabajo, o la concepción operacional del especialista de lo que es esencia una definición.

Se tiene que Beckard (1969) define el DO como “un esfuerzo planeado que abarca toda la organización, administrado desde arriba, para aumentar la eficacia y la salud de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento”.

Para W. G. Bennis (1969), el DO es “una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de modo que éstas puedan adaptarse mejor a

nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos, y al aturdidor ritmo de los propios cambios”

Ya Blake y Mouton (1969) visualizaron al DO como un plan con conceptos y estrategias, tácticas y técnicas para sacar a una corporación de una situación que constituye una excelencia. Para ellos, su DO – GRID (1968) es “un modo sistemático de alcanzar un ideal de excelencia corporativa”.

A su vez, Gordon Lippitt (1969) caracteriza el DO como “el fortalecimiento de aquellos procesos humanos dentro de las organizaciones que mejoran el funcionamiento del sistema orgánico para alcanzar sus objetivos

Según Hornstein, Burke y sus coeditores (1971) el DO es “un proceso de creación de una cultura que institucionalice el uso de diversas tecnologías sociales para regular el diagnóstico y cambio de comportamiento, entre personas, entre grupos, especialmente los comportamientos relacionados con la toma de decisiones, la comunicación y la planeación en la organización”.

Friedlander y Brown (1974) presentan al DO como una metodología “para facilitar cambios y desarrollo: en las personas, en tecnologías y en procesos y estructuras organizacionales.

De acuerdo con Schumuck y Miles (1971) el DO se puede definir como “un esfuerzo planeado y sustentado para aplicar la ciencia del comportamiento al perfeccionamiento de un sistema, utilizando métodos auto analíticos y de reflexión”.

Al efecto, W. G. Bennis, uno de los principales iniciadores de esta actividad, enuncia la siguiente definición: "Desarrollo Organizacional es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo”.

De Faria Mello dice que: “El Desarrollo Organizacional es un proceso de cambios planeados en sistemas socio-técnicos abiertos, tendientes a aumentar la eficacia y la salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y los empleados”.

En el libro “fundamentos de la comunicación organizacional”; María Elena Mendoza Fung, propone una definición muy cercana a la anterior: "Proceso planeado que abarca la totalidad de la organización buscando la eficacia y la transformación cultural para asegurar la competitividad de la organización y sus empleados.

Conceptualización⁴⁹ del Desarrollo Organizacional

Es de suma importancia mencionar los diversos conceptos que se integran en la organización así como sus fases, proceso del desarrollo organizacional, la importancia de la crítica al modelo de la estructura y hacer análisis de los distintos modelos del desarrollo organizacional e identificar las ventajas y desventajas de cada uno para visualizar cuál es el más conveniente para aplicar en una organización.

Los conceptos operacionales o la filosofía laboral más adecuados para la explicación de la definición anterior (**o características**) se expresan en la siguiente conceptualización que contiene inclusive ciertas premisas y valores:

El DO Debe ser...

- Un proceso dinámico, dialéctico y continuo...
- De cambios planeados a partir de diagnósticos realistas de situación...
- Utilizando estrategias, métodos e instrumentos que miren a optimizar la interacción entre personas y grupos...
- Para constante perfeccionamiento y renovación de sistemas abiertos técnico-económico-administrativo de comportamiento...
- De manera que aumente la eficacia y la salud de la organización y asegurar así la supervivencia y el desarrollo mutuo de la empresa y de sus empleados.

El DO Requiere...

- Visión global de la empresa...
- Enfoque de sistemas abiertos...
- Compatibilización con las condiciones de medio externo...
- Contrato consciente y responsable de los directivos...
- Desarrollo de potencialidades de personas, grupos, subsistemas y sus relaciones (internas y externas)...
- Institucionalización del proceso y auto sustentación de los cambios.

El DO Implica...

- Valores realísticamente humanísticos...
- Adaptación, evolución y/o renovación- esto es...
- Cambios que, aunque fueran tecnológicos, económicos, administrativos o estructurales, implicarán en último análisis modificaciones de hábitos o comportamientos.

⁴⁹ Elaboración detallada y organizada de un concepto a partir de datos concretos o reales.

El DO No es (no debe ser) ...

- Un curso o capacitación...
- Solución de emergencia para un momento de crisis...
- Sondeo o investigación de opiniones, solamente para información...
- Intervención aislada o desligada de los procesos gerenciales normales...
- Iniciativa sin continuidad en el tiempo...
- Un esfuerzo de especialistas y otras personas bien intencionadas, pero sin compromiso de los ejecutivos responsables...
- Una serie de reuniones de diagnóstico, sin generar soluciones y acciones.
- Una maniobra de algún ejecutivo para obtener o preservar poder, prestigio o ventajas a costa de otras personas...
- Proceso para explorar, manipular, perjudicar o castigar a individuos o grupos...
- Un medio de hacer que todos queden contentos...
- Algo que termine siempre en un "final feliz".

Antecedentes Históricos

Hornstein, Bunker, Burke, Gindes y Lewicki (1971) sitúan los orígenes del Desarrollo Organizacional en el año de 1924, partiendo del estudio hoy ya antológico de las investigaciones de psicología aplicada al trabajo en la fábrica Hawthorne de la Western Electric Company, EUA. Allí se estudiaron los efectos sobre los índices de producción de modificaciones en las condiciones de trabajo. En el medio de los estudios se descubrió la influencia de los factores de comportamiento en la obtención de resultados en el trabajo organizado.

Warren Bennis (1966) considera que el Desarrollo Organizacional nació en 1958, con los trabajos dirigidos por Robert Blake y Herbert Shepard en la Standard Oil Company, EUA. Allí surgió la idea de utilizar la tecnología de los laboratorios de "adiestramiento de sensibilidad", dinámica de grupo o "T-Groups" no para favorecer, esencialmente el desarrollo de los individuos, si no para desarrollar la organización, a través del trabajo realizado con grupos de personas pertenecientes a la misma empresa.

En el capítulo especial sobre la Historia del Desarrollo Organizacional, French y Bell (1973) visualizan el origen del D.O., como un aprendizaje embrionario o de gestación:

- I. Con el entrenamiento de equipos de una misma organización en los laboratorios con "T_GROUPS" del NTL, en Bethel, EUA, a partir de 1974 y de ahí hasta el final de esa década y continuando en los años a partir de 1950, considerando cada vez más la organización como objetivo o cliente..
- II. Con los trabajos de "investigación de acción" y retroinformación por medio del estudio y la investigación realizados por el "Research Center" of Group

Dynamics" fundado por Kart Levin en 1945 en el M.I.T. (EUA) y en el que colaboraron inicialmente Douglas McGregor, Rohald Lippitt, Jonh French, Darwin Cartwright, Morton Deutsch, Marian Readke, Floyd Mann, y Rensis Likert. Es así que en la Detroit Edison Company se constituyó una retroinformación sistemática, con los datos obtenidos en investigaciones con empleados y gerentes de la compañía, en reuniones denominadas de "acoplamiento".

French y Bell enfatizan que el foco en "la organización total" que caracteriza específicamente el esfuerzo del D.O. surgió más concreta y directamente con los trabajos iniciados por Douglas McGregor y John Paul Jones en 1957, en la Union Carbide (EUA); y por Herbert Shepard, Paul Buchanan, Robert Blake y Murria Horwitz en 1958 y 1959 en las refinerías de la Esso Standard Oil, también en los EUA. McGregor visualizaba inclusive la solución del problema de la transferencia del aprendizaje en laboratorios residenciales a situaciones cotidianas en la respectiva empresa y hablaba sistemáticamente de la aplicación del entrenamiento de grupos.

Estos mismos autores añaden además que el esfuerzo del D.O. propiamente dicho, dirigido a realizar múltiples entradas y producir cambios interdependientes en todas las partes del sistema, tuvo su inicio específico quizá antes, con el trabajo de Leland Bradford y Ronald Lippitt en 1945, en el Fredman Hospital en Washington, D.C. (EUA).

Además:

- a) De los trabajos de psicología aplicada, a partir de las investigaciones de Hawthorne,
- b) De la aplicación de la metodología de laboratorio de la que el NTL Institute for Applied Behavior Science la gran creadora y alimentadora.
- c) De la aplicación de la metodología de "investigación de acción" el surgimiento y proceso del nuevo arte del D.O., se vieron influenciados, también, por conocimientos o actividades en otras áreas, a saber:
- d) Teoría de sistemas abiertos y teoría de campo, a partir de Bertalanffy y Kart Lewin.
- e) Conceptos sobre sistemas socio-técnicos, con los trabajos iniciados por los ingleses Emery, Rice. Sofer, etc. Agrupados principalmente en el Tavistock Institute de Londres.
- f) Psicología Organizacional, cuyos algunos contribuyentes fueron: A. Maslow, C. Argyris, K. Lewin, macgregor, G. Homans, etc.
- g) Desarrollo de las ciencias socio-administrativas con Max Weber, Durkheim, Etzioni, Blay, Drucker, Millar, etc.

En cuanto a la expresión original "Organization Development" (OD) y su equivalente "Organizational Development", ambas trauducidas en Brasil como Desarrollo Organizacional (DO), no se sabe en realidad quien la acuñó y cuándo French y Bell aclaran que la paternidad termológica corresponde quizá a Blake,

Shepard y Mouton y que la expresión debe haber nacido entre 1956 y 1959. Chris Argyris publicó en 1960, en la Yale University Press, un trabajo con el título de "Organization Development".

Expresiones equivalentes como "cambio de Organización", "cambio de organización planeado", "mejoría organizacional", "efectividad organizacional" y "Renovación de la Organización"- se han utilizado mas o menos sinónimamente, aunque con menos frecuencia y aceptación.

Con el transcurso de los años el DO ha tenido novedades, la grande y nueva contribución del nuevo arte del DO está en el uso sistemático, integrado y flexible, de lo que en cierto modo ya existía, pero estaba disperso, fragmentado o estancado: lo que apenas comenzaba a surgir, de manera desconectada dentro de aquellas ciencias, en las décadas de los años 40, 50, 60. Las principales novedades del DO son:

- a) Atención al enfoque adecuado de comportamiento, considerando que los aspectos humanos o psico-sociales siempre afectan, o son afectados en cualquier situación aun cuando se trate de situaciones problemas o situaciones de cambio. Unas veces las afectan como variable dependiente y otras como independiente.
- b) Utilización sistemática de agentes de cambio que generalmente son consultores del D.O. externo y/o internos. Además si están adecuadamente capacitados pueden ser agentes o ejecutivos actuando dentro del subsistema o sistema objeto
- c) Intención de integrar tres tipos de prácticas, comúnmente utilizadas independientemente por las consultorías tradicionales y tratadas por algunos especialistas y clientes legos como si pudiesen ser independientes: las prácticas tecnológicas, las prácticas administrativas y las prácticas de comportamiento. La integración de esos tres tipos de prácticas especializadas se efectúa por medio de la acción catalizadora del consultor del D.O.
- d) Creación de nuevos métodos e instrumentos propios, que. Juntándose con algunos ya existentes, se constituye en una nueva "tecnología del D.O."
- e) Uso sistemático de las metodologías de "laboratorio" y retroinformación por medio de la investigación de la acción.
- f) Consultoría de procesos y contenido
- g) Caracterización de una nueva filosofía de administración: la de conseguir la eficacia y salud en sistemas abiertos TECA/M (Técnico-Económico-Administrativo-De comportamiento/Medio Exteriores)

El movimiento del desarrollo organizacional surgió a partir de 1962, con un complejo conjunto de ideas al respecto del hombre, de la organización y del ambiente, en el sentido de propiciar el crecimiento y desarrollo según sus potencialidades. El Desarrollo Organizacional es un desdoblamiento práctico y operacional de la Teoría del comportamiento en camino al enfoque sistemático.

Los orígenes del Desarrollo Organizacional pueden ser atribuidos a una serie de factores entre los que se encuentran:

- La relativa dificultad encontrada en sistematizar los conceptos de las diversas teorías sobre la organización, las que traían un enfoque diferente, y muchas veces en conflicto con los demás.
- La profundización de los estudios sobre la motivación humana y su interferencia dentro de la dinámica de las organizaciones. Las teorías sobre la motivación demostraron la necesidad de un nuevo enfoque de la administración, capaz de interpretar una nueva concepción del hombre moderno y de la organización actual, con base en la dinámica motivacional. Se verificó que los objetivos de los individuos no siempre se conjugan explícitamente con los objetivos organizacionales, y llevan a los participantes de la organización a un comportamiento alienado e ineficiente que retarda y muchas veces impide el alcance de los objetivos de la organización.
- La creación del National Training Laboratory (N.T.L.) de Bethel en 1947 y las primeras investigaciones de laboratorio sobre comportamiento de grupo. Estas buscaban mejorar el comportamiento de grupo. A través de una serie de reuniones, los participantes diagnostican y experimentan su comportamiento en grupo, actuando como sujetos y experimentadores al mismo tiempo y recibiendo la asesoría de un psicólogo. Este tipo de entrenamiento recibía el nombre de Training Group.
- La publicación de un libro en 1964 por un grupo de psicólogos del National Training Laboratory, en el que se exponen sus investigaciones sobre el Training Group, los resultados y las posibilidades de su aplicación dentro de las organizaciones.
- La pluralidad de cambios en el mundo que dieron origen al desarrollo organizacional como el aumento del tamaño de las organizaciones y una creciente diversificación y gradual complejidad de la tecnología moderna.
- La fusión de dos tendencias en el estudio de las organizaciones: el estudio de la estructura y el estudio del comportamiento humano en las organizaciones, integrados a través de un tratamiento sistemático.

Inicialmente el Desarrollo Organizacional se limitó al nivel de los conflictos interpersonales de pequeños grupos, pasó luego a la administración pública y posteriormente a todos los tipos de organizaciones humanas recibiendo modelos y procedimientos para los diversos niveles organizacionales.

Los diversos modelos de Desarrollo Organizacional consideran básicamente cuatro variables: el medio ambiente, la organización, el grupo social y el individuo. Así los autores analizan estas variables para poder explorar su interdependencia, diagnosticar la situación e intervenir ya sea en variables estructurales o de comportamiento para que un cambio permita el alcance de los objetivos organizacionales como los individuales.

Fundamentos teóricos

El Desarrollo Organizacional ha evolucionado claramente durante los últimos años demostrando ser una disciplina fundamentada en el cambio organizacional. Al igual que toda disciplina el DO tiene fundamentos teóricos que sirven de modelos para lograr cambios definitivos en una organización que le permitan adaptarse y sobrevivir en el entorno actual.

A continuación se explican los fundamentos teóricos y las diferentes concepciones para enfrentar los cambios que nos brinda el DO:

- ◇ **Cambio planificado.** Antes de entrar a analizar las teorías y modelos del cambio planificado, debemos entender el cambio. Según Kurt Lewin, todo estado actual es el resultado de la acción de fuerzas opuestas, el “punto de equilibrio” es el resultado de estas fuerzas. Partiendo de esto, podemos entender al cambio como el paso de un punto de equilibrio a otro, en el cual las fuerzas orientadas hacia la adaptación adecuada al medio sean las que predominen.

Han existido muchos enfoques y estudios para entender la manera más apropiada para que el cambio ocurra, los cuales discutiremos a continuación. La concepción inicial llevar a cabo el cambio se basó en la idea de “descongelar”, “mover” y “volver a congelar”. Esto tiene como propósito lograr pasar de un estado a otro y hacer el cambio perdurable en el tiempo. Más adelante, se planteó una modificación en la cual en vez de tres fases de cambio se proponen siete, este modelo es mucho más específico. Por otro lado, Ralph Kilmann planteó 5 trayectorias para el cambio que incluyen:

- La cultura,
- Habilidades gerenciales,
- Equipos,
- Estrategia–estructura, y
- El sistema de recompensas.

Otro autor, Jerry Porras desarrolló un modelo que se llama el “análisis de flujo” el cual afirma que al cambiar el escenario de trabajo, la conducta de los individuos cambiará también. Porras propone una relación directa entre los factores organizacionales como las metas, estrategias, sistemas administrativos, cultura, procesos de interacción, herramientas, equipo y maquinaria, y ambiente físico, que entre otros determinan la conducta de los individuos dentro de la organización.

Por último tenemos el modelo de Burke-Litwin que plantea como variables desempeño individual y el desempeño de la organización, este modelo define un “cambio transaccional” y un “cambio transformacional”, el primero dirigido a

la cultura de la organización y el segundo dirigido al ambiente de la misma. La ventaja de este modelo es que permite identificar el tipo de cambio que se requiere para luego optar por la opción transformacional o transaccional dependiendo de la naturaleza del cambio.

Todos estos modelos son de gran utilidad y forman parte de los fundamentos del DO. Se debe entender que estos modelos no son exclusorios sino más bien, son diferentes maneras de abordar la temática del cambio y además, todos son referentes a procesos.

- ◇ **Teoría de los sistemas.** La teoría de los sistemas ha venido evolucionando a través del tiempo y ha sido un aporte fundamental en el establecimiento de las bases teóricas del DO. Se entiende por sistema el conjunto de diferentes partes que interactúan entre sí y están a su vez delimitadas de lo externo. Al adaptar el concepto básico de sistema en una organización podemos graficarlo así:



Al trasladar este modelo a las organizaciones, encontramos factores y características específicas. Las organizaciones son sistemas abiertos que interactúan con el entorno, es decir, son “permeables”, pero al mismo tiempo, están claramente delimitados del mismo. Resulta interesante el funcionamiento de la organización como sistema, ya que una empresa puede llegar a fracasar tanto por falta de adaptación a factores internos como a factores externos. De aquí surge lo que se conoce como “retroalimentación positiva” y “retroalimentación negativa”.

Es necesario plantearse objetivos dentro de la organización, pero también debemos saber si estos objetivos concuerdan con la realidad del entorno. Como empresa me puedo fijar una meta de vender 100.000 unidades de caviar en lata en el centro de Caracas, pero si el mercado no responde la empresa fracasa.

Una de las características más singulares de los sistemas, es que siempre buscan el equilibrio, al igual que en el cuerpo humano ocurre la “homeostasis”.

Existen dos teorías que destacan en cuanto a los sistemas que son, la teoría de los sistemas socio-técnicos y la planificación de sistemas abiertos, ambos enfoques de importancia vital para el DO hoy en día. La TSS se orienta más el funcionamiento interno de la organización como un sistema constituido por dos

sistemas, el sistema social y el sistema técnico. Mientras que el PSA se refiere más a una concepción externa, es decir, la manera en que las organizaciones estudian su medio ambiente y los demás sistemas y en base a esto planifican y llevan a cabo planes de acción para alcanzar un futuro deseable.

- ◇ **Participación y delegación de la autoridad.** Esto se fundamenta en participación de los miembros de la organización y las diferentes modalidades de liderazgo y definición de roles. A mayor participación, mayores resultados. Existe la creciente necesidad por parte de las organizaciones de involucrar a los empleados y de alcanzar la productividad a través de las personas. Según Peters y Austin, “las compañías excelentes prestan atención a cuatro aspectos: clientes, innovación, personas y liderazgo”. Es importante que se entienda que la tendencia actual dista mucho de las organizaciones jerárquicas y burocratizadas. Para que una organización esté en capacidad de adaptarse a las exigencias del medio, es imprescindible que dé respuestas rápidas. La única manera de conseguir esto es por medio de la participación de los empleados, haciendo que la toma de decisión no sea postergada por razones burocráticas y que la comunicación y los procesos fluyan de manera rápida y eficiente.

- ◇ **Trabajo en equipos.** Dado que las tareas se han vuelto más grandes que la capacidad individual de los equipos, las organizaciones se han visto en la necesidad, acertada por demás, de implementar el trabajo en equipo, el cual es una alternativa efectiva para alcanzar resultados que van más allá de los que un individuo sólo puede producir. Para formar un equipo es necesario que exista antes que nada un propósito común a todos los miembros del equipo, con el cual se sientan comprometidos, para entonces trazar un plan de acción que lleve a definir roles y a hacerse responsables de los resultados del desempeño del equipo y no de sus miembros por separado

La tendencia actual, es llevar a cabo el trabajo bajo la modalidad de proyectos, lo cual facilita la estructura plana y la toma de decisiones acertadas. Afortunadamente, la tecnología a servido de apoyo al trabajo en equipo a través de lo que se conoce como “Groupware” que facilita una gran gama de instrumentos de apoyo tecnológicos para lograr mayor efectividad en los equipos.

- ◇ **Estructuras paralelas de aprendizaje.** Estas estructuras se formaron con el objeto de lograr ver un problema de forma imparcial y permitir encontrar alternativas de solución de problemas diferentes a las que la organización está acostumbrada utilizar. La idea es “sacar” el problema de la organización para poder visualizarlo más imparcialmente. La tarea más importante de este tipo de estructura es lograr formar dentro de una organización una cultura diferente a la que tiene. Suelen ser una herramienta útil para cambiar estructuras muy burocratizadas.

- ◇ **Estrategia normativa – reeducativa del cambio.** Una de los aspectos que estudia el DO es la estrategia para el cambio. La estrategia que es más manejada por el DO y la cual adopta como principio es la normativa-reeducativa que si bien no niega que el hombre es un ser racional, si afirma que éste necesita más que una explicación lógica para seguir una cambio. Según esta estrategia, al individuo se le debe reeducar para que comprenda y lleve a cabo los cambios necesarios.

Existen otras variables para el estudio del DO como lo son entender que el Desarrollo Organizacional es una ciencia de la conducta aplicada, es decir, que se fundamenta en buscar conocimiento con el fin de resolver problemas prácticos. Otro elemento imposible de descartar al momento de hablar de DO es que es un método científico de solución de problemas que se fundamenta en datos. Los datos son la fuente de información del DO y deben ser tomados en consideración al momento de generar cambios.

El DO es una ciencia que se complementa con muchas ciencias más. Al hablar del DO no nos podemos referir simplemente a un aspecto específico de una organización. Todos los factores deben ser tomados en cuenta: cultura, gente, estructura, producto, mercado, entorno, crecimiento, tamaño, datos, conducta, etc.

El DO es un programa educacional a largo plazo, orientado para mejorar los procesos de resolución de problemas y de renovación de una organización, en particular, a través de una administración más colaboradora y efectiva con la cultura de la organización, con la asistencia de un agente de cambio, o catalizador, y con el uso de la teoría y la tecnología pertinentes a la ciencia del comportamiento organizacional.

Para Schein, los elementos esenciales de cualquier esfuerzo de DO son:

1. La orientación a largo plazo.
2. Admisión de los esfuerzos para la mayor eficacia global de la organización y no simplemente para una parte de ella.
3. Los pasos de diagnóstico y de intervención son desarrollados conjuntamente entre los gerentes de línea y el consultor.

Muchas de las actividades actuales del DO derivan del concepto de "investigación de acción" de Kurt Lewin. Sostiene que nadie puede estudiar un sistema como una organización sin provocar cambios.

Los Presupuestos Básicos del Desarrollo Organizacional

El concepto de DO está íntimamente unido a los conceptos de cambio y de capacidad adaptativa de la organización a los procesos de cambio. Para entender el DO es necesario conocer sus presupuestos básicos, que son los siguientes:

- a) **Concepto de organización:** los especialistas en DO adoptan un concepto "behaviorista" de organización. Para Lawrence y Lorsch, por ejemplo, "organización es la coordinación de diferentes actividades de contribuciones individuales con la finalidad de efectuar transacciones planeadas con el ambiente". Las contribuciones de cada participante a la organización varía enormemente no solamente en función de las diferencias individuales, sino también del sistema de recompensas y de contribuciones adoptado por la organización.
- b) **Concepto de cultura organizacional:** la única manera viable de cambiar las organizaciones es cambiar su cultura, es decir, cambiar los sistemas dentro de los cuales los hombres trabajan y viven.
- c) **Concepto de cambio organizacional:** el proceso de cambio organizacional comienza con el surgimiento de fuerzas que crean la necesidad de cambio en alguna parte, o en algunas partes de la organización. Estas fuerzas pueden ser exógenas o endógenas a la organización. Las fuerzas exógenas provienen del ambiente. Las fuerzas endógenas que crean la necesidad de cambio estructural y comportamental provienen de la tensión organizacional.
- d) **Necesidades de continua adaptación y cambio:** el individuo, el grupo, la organización y la comunidad son sistemas dinámicos y vivos de adaptación, ajuste y organización, como condición básica a su supervivencia en un ambiente de cambio. Existen cinco objetivos básicos de cambio:
 - 1) Objetivos estratégicos: preocupados en alterar la relación entre la organización como un todo y su ambiente.
 - 2) Objetivos tecnológicos: relacionados con el cambio en la tecnología de las partes físicas de la organización.
 - 3) Objetivos estructurales: preocupados de las alteraciones en las relaciones de subordinación.
 - 4) Objetivos comportamentales: enfocados al cambio de fenómenos humanos.
 - 5) Programas: se destinan a alterar la estructura o los aspectos de los planes de implementación técnica.
- e) **La interacción organización y ambiente:** organización y ambiente están en continua e íntima interacción. Una de las cualidades más importantes de la organización es exactamente su sensibilidad y adaptabilidad: su capacidad de percepción y adaptación ante el cambio de estímulos externos.
- f) **La interacción individuo/organización:** toda organización es un sistema social. El DO parte de una filosofía acerca del hombre: el ser humano tiene aptitudes para la productividad, las que pueden permanecer inactivas si el ambiente en que vive y trabaja le es restrictivo y hostil, e impide el crecimiento y la expansión de sus potencialidades. El DO estimula el micro comportamiento para llegar al comportamiento organizacional; las normas y valores organizacionales pueden ser cambiados mediante el cambio de normas y valores del individuo.

- g) **Los objetivos individuales y los objetivos organizacionales:** el DO asume que es posible lograr que las metas de los individuos se integren con los objetivos de la organización, donde el trabajo sea estimulado y conlleve posibilidades de desarrollo personal.
- h) **Los objetivos de cambio:** objetivos estructurales y objetivos comportamentales: el DO está enfocado al cambio sistémico. Se pueden clasificar dos tipos de objetivos de cambio, según el foco de sus esfuerzos:
 - 1) **Objetivos estructurales.** Shirley clasifica los elementos o componentes de cualquier estructura organizacional, para determinar los objetivos estructurales en un programa de cambio: (a) distribución de las funciones por medio de la organización, (b) relaciones horizontales y verticales de autoridad, (c) relaciones de subordinación, (d) proceso de comunicación/decisión, (e) directrices o reglas de decisión y (f) sistemas de incentivo formal.
 - 2) **Objetivos comportamentales.** Que para Shirley están subdivididos en los siguientes elementos. (a) el individuo, (b) las relaciones interpersonales, (c) el comportamiento grupal y (d) el comportamiento intergrupal.

Importancia y necesidad del Desarrollo Organizacional

La importancia que se le da al Desarrollo Organizacional se deriva de que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización. En consecuencia su manejo es clave para el éxito empresarial y organizacional en general, comenzando por adecuar la estructura de la organización (organigrama), siguiendo por una eficiente conducción de los grupos de trabajo (equipos y liderazgo) y desarrollando relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente cuando se tenga indicios de su eclosión.

Específicamente el Desarrollo Organizacional aborda, entre otros muchos, problemas de comunicación, conflictos entre grupos, cuestiones de dirección y jefatura, cuestiones de identificación y destino de la empresa o institución, el cómo satisfacer los requerimientos del personal o cuestiones de eficiencia organizacional.

Esta estrategia educativa busca utilizar los efectos de la acción a través de la retroalimentación la que se constituirá en la base para la acción planificada ulterior. Sin embargo, es necesario tener presente que la única forma de cambiar las organizaciones es a través de cambiar su "cultura", es decir, cambiar los sistemas de vida, de creencias de valores y de formas aceptadas de relaciones entre las personas. Además de lograr que las personas tengan una conciencia de pertenencia, de ser efectivamente miembros de la institución.

El campo del desarrollo organizacional es reciente y se basa en los conceptos y métodos de las ciencias del comportamiento, estudia la organización como

sistema total y se comprometen a mejorar la eficiencia de la empresa a largo plazo mediante intervenciones constructivas en los procesos y en la estructura de las organizaciones.

Tanto las organizaciones como las personas que trabajan en ellas están en constante cambio. Se revisan y se modifican objetivos, y se establecen otros nuevos; se crean nuevos departamentos y se reestructuran los viejos; las personas dejan la empresa o cambian de cargos; se contratan nuevas personas; los productos experimentan variaciones notables; la tecnología avanza inexorablemente.

Las personas también se desarrollan, aprenden cosas nuevas, modifican su comportamiento y sus actitudes, tienen nuevas motivaciones, crean nuevos problemas. Los tiempos cambian. En las organizaciones, algunos cambios se presentan en el curso de los procesos, en tanto que otros se proyectan con anticipación. El término desarrollo se aplica cuando el cambio es intencional y se proyecta con anticipación.

Cuando se habla de entrenamiento y desarrollo, la noción es microscópica y casi siempre individual. En cambio, cuando se habla de desarrollo organizacional, la noción es macroscópica y sistémica. Aquí se habla en términos empresariales y globales, y no sólo en términos individuales; se habla a largo plazo, y no a corto ni a mediano plazos.

Hay diferencias en los enfoques de los numerosos autores de DO, pues cada uno de ellos desarrolla una tecnología diferente y específica que permite combinaciones variadas, dependiendo de los tipos de problemas empresariales implicados y del estilo de trabajo y de consultoría que se delimite.

Algunos trabajos de DO son realizados por consultores externos que no forman parte de la empresa, pero pueden ser miembros de un grupo de asesoría o de un departamento aislado. Otros trabajos pueden ser llevados a cabo por un consultor interno o por un especialista que trabaja en la empresa directamente con la administración de línea. En general, el consultor, interno o externo, desarrolla un equipo que impulsa el proceso de cambio.

Características del Desarrollo Organizacional

La propia definición de DO presupone características como:

- a. **Focalización en toda la organización.** El DO toma la organización como un todo para que el cambio sea efectivo. En la sociedad moderna, el cambio es tan grande que la organización necesita que todas sus partes trabajen en conjunto para resolver los problemas que surjan y aprovechar las

oportunidades que se presenten. El DO es un programa amplio que busca que todas las partes integrantes de la organización estén bien coordinadas.

- b. **Orientación sistémica.** El DO se orienta a las interacciones de las diversas partes de la organización (que ejercen influencia recíproca), a las relaciones laborales entre las personas y a la estructura y los procesos organizacionales. El objetivo básico del DO es lograr que todas esas partes trabajen en conjunto con eficacia. Lo importante es saber cómo se relacionan dichas partes y no cómo funcionan por separado.
- c. **Agente de cambio.** El DO utiliza uno o más agentes de cambio: personas que desempeñan el papel de estimular y coordinar el cambio dentro de un grupo o dentro de la organización. En general, el agente principal de cambio es un consultor externo que puede trabajar sin presiones de la jerarquía ni de la política de la empresa. El gerente de recursos humanos desempeña el rol de agente interno del cambio que coordina el programa con la administración y con el agente externo -que también está en contacto con la administración-, lo cual origina una relación triádica que involucra **al ejecutivo de RH, a la dirección y al consultor**. En otros casos, la empresa tiene su propio consultor interno o un departamento de DO para detectar los cambios e implementarlos, con el fin de incrementar la competitividad organizacional.
- d. **Solución de problemas.** El DO no sólo analiza los problemas en teoría, sino que hace énfasis en las soluciones; focaliza los problemas reales, no los artificiales, utilizando la investigación-acción, que es su característica fundamental. El DO podría definirse como mejoramiento organizacional a través de la investigación-acción.
- e. **Aprendizaje experimental.** Los participantes aprenden a resolver experimentalmente en el ambiente de entrenamiento los problemas que deben enfrentar en el trabajo. Los participantes analizan y discuten su propia experiencia y aprenden de ésta. Este enfoque produce más cambios de comportamiento que el tradicional de lectura y análisis de casos, en que las personas hablan sobre situaciones abstractas. La teoría es necesaria y deseable, pero la prueba final se halla en la práctica. El DO ayuda a aprender de la propia experiencia, a solidificar o recongelar nuevos aprendizajes y a responder interrogantes que rondan la mente de las personas.
- f. **Procesos grupales.** El DO se basa en procesos grupales, como discusiones en grupo, debates, conflictos intergrupales y procedimientos de cooperación. Se observa un esfuerzo para mejorar las relaciones interpersonales, abrir los canales de comunicación, construir confianza y estimular la responsabilidad entre las personas.
- g. **Orientación situacional.** El procedimiento del DO no es rígido ni inmutable, sino situacional y orientado hacia la contingencia. Es flexible y pragmático, y adapta las acciones a las necesidades específicas y particulares. Los participantes analizan las diversas alternativas y no se basan en una única manera de plantear los problemas.
- h. **Desarrollo de equipos.** El objetivo general del DO es construir mejores equipos de trabajo en la organización. Hace énfasis en los grupos, ya sean pequeños o grandes, propone la cooperación y la integración y enseña a superar diferencias individuales o grupales.

En el fondo, el DO es la aplicación de las técnicas de las ciencia del comportamiento para mejorar la salud y eficacia de las organizaciones mediante la habilidad de las personas para enfrentar los cambios ambientales, mejorar las relaciones internas e incrementar la capacidad de solucionar problemas.

- i. **Retroalimentación.** El DO busca proporcionar retroalimentación a los participantes para que fundamenten sus decisiones en datos concretos. La retroalimentación suministra información de retorno sobre el comportamiento y estimula a las personas a comprender las situaciones en que se desenvuelven y a emprender las acciones autocorrectivas más eficaces en esas situaciones.



Características del desarrollo organizacional

Objetivos básicos del Desarrollo Organizacional

Aunque cualquier esfuerzo del DO deba surgir de objetivos específicos, procedentes de un diagnóstico sobre la situación que se desee modificar, existen objetivos más generales.

Tales objetivos básicos que pueden no ser aplicados obligatoriamente en todas las situaciones que sean objetos de esfuerzos del DO son principalmente los siguientes:

- Analizar la adaptación del funcionamiento de la organización en relación con las características
- Aumentar el nivel de confianza y apoyo entre los miembros de la organización.

- Aumentar la confrontación de los problemas empresariales en el interior de los grupos y entre los grupos, y no esconder los problemas debajo del tapete.
- Buscar nuevas fuentes de energía, liberar la energía bloqueada en individuos y grupos, o retenida en los puntos de contacto e interacción entre ellas.
- Buscar soluciones sinérgicas a los problemas (soluciones sinérgicas son soluciones creativas en que $2 + 2$ es mayor que 4, y mediante las cuales todas las partes ganan más mediante la cooperación que mediante el conflicto).
- Compatibilizar y optimizar metas, recursos, estructuras, procedimientos y comportamientos.
- Compatibilizar, viabilizar, armonizar e integrar las necesidades y objetivos de la empresa y de quienes forman la empresa.
- Crear un ambiente en que la autoridad que otorga el cargo se incremente por la autoridad basada en el conocimiento y la habilidad social.
- Crear un clima de receptividad para reconocer las realidades organizacionales, y de abertura para diagnosticar y solucionar problemas.
- Desarrollar la capacidad de colaboración entre individuos y grupos, que conduce a la sinergia de esfuerzos y al trabajo - en equipo.
- Desarrollar la organización a través del desarrollo de los individuos.
- Desarrollar las potencialidades de los individuos, en las áreas de las tres competencias: técnica, administrativa e interpersonal.
- Despertar la conciencia para que existan valores y concepciones sobre el comportamiento de los hombres en las organizaciones, por parte de la alta gerencia, ejecutivos y administradores.
- Despertar o estimular la necesidad de establecer objetivos, metas y fines que, siempre que sea posible, estén cuantificados y bien calificados que orienten la programación de actividades y evaluación de los desempeños de sectores, grupos e individuos.
- Diagnosticar problemas y situaciones insatisfactorias.
- Establecer un clima de confianza, respecto a que no haya manipulación entre jefes, colegas y subordinados.
- Estimular las emociones y sentimientos de las personas.
- Examinar el cómo, cuándo, dónde y cuánto, tales valores concepciones y cultura influyen sobre los objetivos, métodos, procesos, comportamientos, desempeños y resultados obtenidos.
- Identificar puntos de bloqueo o pérdida de energías y recursos de varios tipos: físicos, humanos, materiales, de información, etc.
- Incrementar el nivel de entusiasmo y satisfacción personal en la empresa.
- Incrementar la apertura de las comunicaciones verticales, laterales y diagonales.
- Incrementar la responsabilidad individual y la responsabilidad grupal en la planeación y la implementación.

- Localizar las responsabilidades de solución y la toma de decisiones, lo más próximo posible de las fuentes de información en el nivel adecuado al tipo de solución.
- Obtener o generar informaciones objetivas y subjetivas, válidas y pertinentes, sobre las realidades organizacionales, y asegurar la retroinformación de esas informaciones a los participantes del sistema-cliente.
- Perfeccionar el sistema y los procesos de información y comunicación
- Procurar asociar la autoridad legal y el “status” funcional, a las “tres competencias”.
- Siempre que el riesgo lo permita, poner los conflictos, fricciones y tensiones “sobre la mesa” y tratarlos de modo directo, racional y constructivo.

Punto de partida del Desarrollo Organizacional

El punto de partida del desarrollo organizacional es la credibilidad, la organización debe propender por una condición en la cual llegue a ser creíble en sus procesos, en sus productos y servicios. Creíble para sus clientes externos e internos; una credibilidad que no se agota con la puesta en marcha y terminación de un proceso, sino que pervive con la continuidad de la empresa, y se acrecienta en el tiempo.

La finalidad de un programa de Desarrollo Organizacional es que la organización aprenda como sistema y pueda tener un sello distintivo de hacer las cosas con excelencia a partir de sus propios procesos. Este propende por que haya un mejoramiento continuo, efectividad para funcionar y responder al cambio.

En este aspecto adquiere relevancia el concepto de Mendoza Fung cuando plantea: “Las organizaciones exitosas son aquellas que su adaptación y capacidad para asumir los cambios los encaran de forma positiva y proactiva, las organizaciones que aprenden, son aquellas que están dispuestas a asumir nuevos roles y responsabilidades y que técnicamente están en continuo avance y capacitación”.

La interacción organización-ambiente

Organización y ambiente están en continua y estrecha interacción. Una de las cualidades más importantes de una organización es su sensibilidad y su adaptabilidad: su capacidad de percepción y cambio para adaptarse a la variación de los estímulos externos. Una organización sensible y flexible tiene capacidad y versatilidad para redistribuir con rapidez sus recursos, de modo que logre maximizar su adaptación y mejorar su rendimiento para alcanzar sus objetivos. La organización debe adaptarse constantemente, con un mínimo de tiempo y costo en general, a las condiciones que introduce la innovación.

Interacción individuo-organización

Toda organización es un sistema social. El DO parte de una filosofía acerca del hombre: el ser humano tiene aptitudes para producir, las cuales pueden permanecer inactivas si el ambiente en que vive y trabaja es restrictivo y hostil, y le impide el crecimiento y la expansión de sus potencialidades. Los científicos sociales, en especial Maslow y Herzberg, afirman que si la organización brindase un ambiente capaz de satisfacer las exigencias de los individuos, éstos podrían crecer, desarrollarse y encontrar su satisfacción y autorrealización al promover los objetivos de la organización.

El DO hace énfasis en la interacción más estrecha y democrática entre las personas y la organización para alcanzar la administración participativa.

Los objetivos individuales y los objetivos organizacionales

El DO parte del supuesto de que es posible que las metas de los individuos se integren con los objetivos de la organización en un plano en que el significado del trabajo sea estimulante y gratificante y conlleve posibilidades de desarrollo personal.

En resumen, el DO es una actividad de cambio planeado que involucra a la empresa como totalidad. El desarrollo organizacional es un programa educativo a largo plazo, orientado a mejorar los procesos de solución de problemas y de renovación de una organización mediante una administración basada en la colaboración y la efectividad de la cultura de la empresa, con ayuda de un agente de cambio o catalizador, y el empleo de la teoría y la tecnología pertinentes a la ciencia del comportamiento organizacional. En la base del DO están los aspectos de revitalización, energía, actualización, activación y renovación de las organizaciones. Gardner, refiriéndose a la auto renovación organizacional, destaca la necesidad de evitar la decadencia y la vejez empresariales, recuperando la vitalidad, la creatividad y la innovación, privilegiando la flexibilidad y la adaptabilidad, y estableciendo condiciones que impulsen la motivación individual, el desarrollo y la realización de todos los involucrados.

Los elementos esenciales en cualquier actividad de DO son:

1. Orientación a largo plazo.
2. Generación de esfuerzos para obtener mayor eficacia de toda la organización y no sólo de una parte de ella.
3. Desarrollo conjunto de los pasos de diagnóstico y de intervención entre los gerentes de línea y el consultor.

Bennis establece cuatro condiciones básicas para el surgimiento del DO:

1. Transformación rápida e inesperada del ambiente organizacional.

2. Aumento en el tamaño de las organizaciones, lo cual impide que el volumen de las actividades tradicionales de la organización sea suficiente para sostener el crecimiento.
3. Diversificación creciente y complejidad gradual de la tecnología moderna, que exigen estrecha integración entre actividades y personas muy especializadas, y de competencias muy diferentes.
4. Cambio en el comportamiento administrativo debido a:
 - Un nuevo concepto de hombre, basado en un mayor conocimiento de sus necesidades complejas y cambiantes, el cual sustituyó la idea de hombre supersimplificado, inocente y del tipo “operador de botones”.
 - Un nuevo concepto de poder basado en la colaboración y en la razón, que sustituyó un modelo de poder basado en la coacción y la amenaza.
 - Un nuevo concepto de valores organizacionales basado en ideales humanístico-democráticos, que sustituyó el sistema de valores despersonalizado y mecanicista de la burocracia.

Cultura de la medición

Concibe las teorías como hipótesis provisionales sometidas a la prueba del tiempo. Una buena teoría es aquella que se mantiene lo suficiente para conducir a otra teoría mejor.

Actualmente se viven tiempos de cambios rápidos y adaptación imperativa, existen organizaciones frente un escenario donde les corresponde sobrevivir, crecer y ser competitivas, la forma como respondan a estos tres aspectos determinará, si la organización realidad darwiniana en su esencia y existencia puede salir airosa en el curso del tiempo.

La revista Fortune predijo que, en el 2010, muchas de las empresas que aparecían en su lista Fortune 500 ya no estarían porque habrían sido absorbidas, se habrían fusionado o habrían salido del mercado. ¿Por qué cada día empresas que han tenido gran éxito se ven anquilosadas, reducidas al deterioro y al decaimiento de sus proyecciones? ¿Por qué empresas que se pensaba saldrían airosas de la tempestad hoy día yacen en las profundidades del océano, naufragas sin que pudiesen sobrevivir, siquiera como Robinsón Crusoe (Daniel Defoe) en condiciones extremas de dificultades?

¿Por qué algunas empresas a duras penas alcanzan a sobrevivir, pero no crecen y mucho menos son competitivas? Pero ¿por qué otras, aun con los cambios frecuentes y repentinos de los vientos en altamar, cuando las tempestades arrecian y el turbulento mundo de los negocios acosa, aun así consiguen salir a flote, crecer y ser competitivas?

Responder a estas preguntas nos lleva como referente al desarrollo organizacional. En el cual se propende por una organización que aprenda como sistema y pueda tener un sello distintivo de hacer las cosas con excelencia a partir

de sus propios procesos. El desarrollo organizacional propende por que haya un mejoramiento continuo, efectividad para funcionar y responder al cambio en curso de los acontecimientos.

La organización debe tener un gerente o un ejecutivo de desarrollo organizacional que señale el derrotero, desde el mundo interno de la organización, coordine y cree nuevos procesos, instrumente acciones para garantizar que la empresa pueda sobrevivir, crecer y ser competitiva. Él debe planear, instrumentar, e implementar el sistema de desarrollo organizacional en la empresa.

El gerente de desarrollo organizacional es un profesional que conoce la filosofía de la empresa, tiene visión de futuro, pasión por el aprendizaje. Este ejecutivo cuenta con: Un know how organizacional abarcante, una capacidad extraordinaria de liderar procesos, una gran capacidad de transferir del conocimiento, una facultad de extraordinaria de integrar personas. Todo lo anterior buscando la el mejoramiento y la excelencia continua que les permita responder proactivamente a los cambios del entorno y ser competitivos.

El gerente de desarrollo organizacional, es un ejecutivo que maneja sincronización de procesos orientados al crecimiento, avance y desarrollo de la organización; él maneja los cinco saberes de una organización. El desarrollo organizacional no debe ser manejado por consultoría externa, debe ser un accionar proveniente de la alta gerencia para direccionar los destinos de la organización que pretende estar vigente en el tiempo.

Debe involucrar a toda la organización envolviéndola en una cultura de aprendizaje, generación de procesos propios a partir de su institucionalidad que les permitan crecer, generar valor agregado al cliente interno (los empleados) y al cliente externo (usuarios y compradores) y presentar una empresa que genera margen de valor permanente, y que se renueve a partir de su aprendizaje, retroalimentación y continuo mejoramiento, el mejoramiento continuo busca que la empresa cree respuestas adelantadas a las situaciones del entorno. La proactividad es la virtud del desarrollo organizacional.

La retroalimentación de datos requiere que haya un flujo adecuado de información en la organización, a través de:

1. Distribución abundante de información.
2. Documentación y distribución de resultados de las investigaciones internas.
3. Realización de discusiones periódicas entre elementos de diferentes áreas de la organización.
4. Realización de conferencias sobre asuntos internos, programas y planes de trabajo, etc.

Aunque la presuposición de que el simple suministro sistemático de información garantiza la acción creativa e innovadora es bastante discutible, es indudable que la creación de un centro de documentación y distribución de información en una

organización es importante para la actualización de los participantes respecto de los cambios ocurridos en el ambiente externo y dentro de la organización.

Las etapas del proceso de Desarrollo Organizacional son las siguientes:

1. Decisión de la gerencia de utilizar el desarrollo organizacional como instrumento de cambio.

Muchas organizaciones a través del tiempo han utilizado diversas técnicas para generar cambios en la organización que le permitan obtener los logros planteados dentro de ellas. Pero muchas de estas técnicas no son adecuadas o no logran lo que se quiere, para ello se toma la decisión de utilizar el desarrollo organizacional como instrumento de cambio.

La gerencia de la empresa es la que discute el uso del Desarrollo Organizacional y todo esto se hace a través un consultor externo que estará encargado del proceso.

2. Diagnóstico inicial

Este diagnóstico es realizado por un consultor externo conjuntamente con la gerencia de la organización y permite a su vez determinar qué modelo de Desarrollo Organizacional es necesario implementar en esa organización.

En este diagnóstico inicial se debe ver el proceso de solución de problemas, también identificar las disfunciones organizacionales, por otro lado se debe determinar las debilidades, áreas de desacuerdos, prioridades y objetivos y por ultimo generar estrategias y desarrollo de planes para su implementación.

3. Recolectar los datos

Mediante una previa investigación, se evalúa la cultura de la empresa, para así obtener datos y las relaciones de problemas en el comportamiento organizacional.

Para la recolección de datos se necesita primero los métodos de recolección, luego se aplican las técnicas y métodos de descripción del sistema organizacional, después se busca que exista una relación entre los elementos y subsistemas, para luego concluir con la identificación de los diferentes problemas importantes en la organización.

4. Retroalimentación de datos y confrontación

Se asignan grupos de trabajo para revisar la información obtenida, discutir las áreas de desacuerdo y establecer las prioridades del cambio que se realizara dentro de la organización.

5. Planeación de acciones y solución de problemas

En esta etapa de acuerdo a los datos obtenidos se establecen una serie de actividades o planes para fundamentar los cambios y que estén encaminados hacia la solución de los problemas. Los planes son específicos, y se aclara quienes son los responsables y cuando debe terminarse cualquier acción.

6. Desarrollo de equipos

Se debe estimular la creación de equipos durante todo el proceso, lograr la compenetración de los participantes con el grupo y del grupo con otros grupos es decir, una interacción intergrupual y de esta forma buscando la motivación de una abierta comunicación y confianza.

El consultor, si lo hay, se debe aplicar de la mejor forma los conceptos fundamentales para lograr la eficiencia y la eficacia entre los grupos.

7. Desarrollo intergrupual

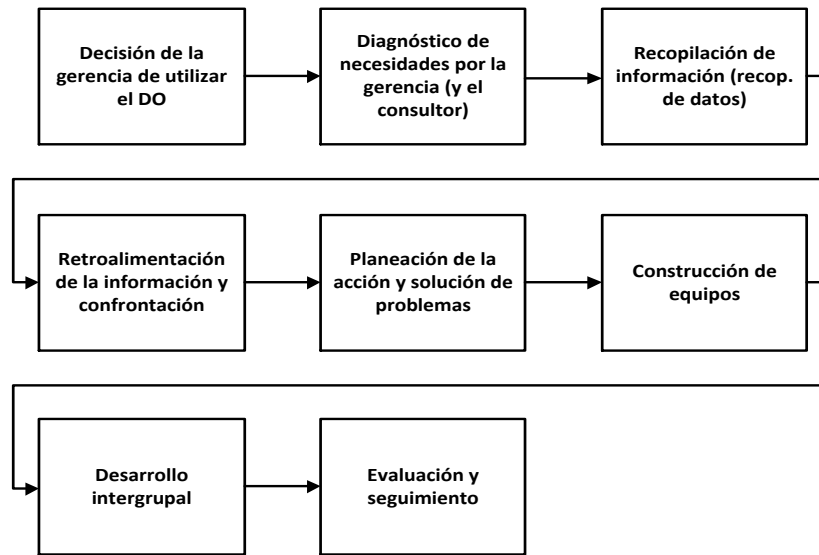
Una vez que se hayan formado y desarrollado pequeños equipos, pueden desarrollarse grupos más grandes que comprendan varios equipos, de esta forma los grupos se confrontan para así mejorar las relaciones intergrupales.

8. Evaluación y seguimiento

En este punto se evalúan los resultados de los esfuerzos del desarrollo organizacional también se desarrollan programas complementarios en las áreas que sean necesarios lograr resultados adicionales.

Es de vital importancia que se sigan todos los pasos de este proceso, ya que la aplicación de los mismos producirá resultados bastante óptimos en la organización.

Esto es un proceso continuo, planeado, sistemático y concentrado en el cambio, cuyo propósito es hacer que la empresa sea más eficaz.



Etapas en el Proceso de Desarrollo Organizacional

Estrategias del Desarrollo Organizacional

La eficiencia de una empresa o institución, la que se precisa en cuanto al logro de los objetivos para los cuales se ha estructurado, depende fundamentalmente de los equipos humanos que la conformen. Se constituye entonces en un primer requisito de eficiencia el estructurar equipos que accionen como tales y conformar toda la organización para ello.

Por otra parte, es bien sabido que en la acción de los equipos de trabajo y en su productividad juega un rol esencial las modalidades de relaciones humanas a las cuales ellos se conformen. En efecto, del tipo de relaciones humanas en que se desenvuelvan depende fundamentalmente el éxito o fracaso de la puesta en práctica de planes, proyectos y políticas que les corresponda desarrollar.

Un aspecto esencial en las relaciones humanas está en el grado en que los individuos que estén comprometidos en ellas hayan logrado o estén en condiciones de alcanzar satisfacciones y requerimientos dados por su condición humana.

Confluye igualmente en esta problemática las modalidades de conducción (liderazgo) de los cuadros directivos de la organización. Desgraciadamente esta conducción es dejada a la intuición, sentido común y condiciones personales de quienes se desenvuelven en los niveles de autoridad. Esto sin considerar que una buena dirección implica el disponer de conocimientos modernos en el área y de su aplicación apropiada.

El conocimiento efectivo de los distintos fenómenos tanto individuales como sociales ayuda a cada cual a comprender su propia acción y la de los otros, permitiendo en consecuencia una mejor adecuación en relaciones humanas. Se evitan así los roces y conflictos que constituyen un verdadero cáncer en la productividad de los grupos de trabajo. Es por eso necesario desarrollar programas de capacitación en el área, con un balance adecuado entre teoría y práctica (porque solamente aprendizaje mecánico de procedimientos, sin entender la significación de ellos, puede llevar a resultados absolutamente contraproducentes). En suma, la capacitación de Directivos y Supervisores es esencial en el Desarrollo Organizacional.

Una tarea fundamental, compleja y ardua es la del manejo eficiente de la información. Para ello se requiere de comunicaciones eficientes cuya base esencial son buenas relaciones humanas (recordar al respecto aquello de que "No hay peor sordo que el que no quiere oír").

La gran cuestión en toda organización es la productividad que allí desarrollen los distintos equipos de trabajo. Desde luego se trata de alcanzar una amplia y efectiva complementación y coordinación de los equipos sin olvidarnos de la efectiva colaboración individual para los objetivos de que se trate, lo que es absolutamente indispensable para el logro de la productividad requerida por la organización a fin de proseguir en un progreso satisfactorio.

Sin embargo, en la base de todo ello está la sustancial colaboración de todos y cada uno de los miembros del personal. Esta colaboración (que corresponde al conocido "ponerse la camiseta") es la resultante de una cantidad de factores entre los cuales destaca la relativa satisfacción que tenga cada uno en cuanto a su participación dentro de las actividades de la organización. Se trata entonces de promover las condiciones que confluyan en este sentido y, asimismo, eliminar en lo posible todos los obstáculos que se oponen a ello.

Las características mismas de la organización y su eficiencia en cuanto a las tareas y funciones implicadas es otro elemento que participa en la buena o mala moral de grupo, además de intervenir directamente en la productividad y fluidez de las distintas actividades de la organización. El conformar la organización a sus objetivos y tareas se convierte por lo tanto en una acción ineludible.

En suma el Desarrollo Organizacional tiene que armonizar al menos tres elementos que confluyen en la existencia de cualquier organización:

- 1) Los requerimientos de ella para subsistir en condiciones satisfactorias,
- 2) Las exigencias del medio en que la organización se desenvuelve (desde la adecuación a leyes y reglamentos hasta las exigencias siempre presentes del mercado, la opinión pública, etc.) y
- 3) Los requerimientos individuales y sociales del recurso humano que conforma los equipos que le dan vida y permiten el desarrollo de la organización.

Comportamiento y Desarrollo Organizacional. Su Relación

El comportamiento organizacional se encarga del estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la forma en la que las personas actúan dentro de las organizaciones, es una herramienta que nos ayuda a comprender mejor la conducta de las personas en las organizaciones.

Los elementos clave del comportamiento organizacional son las personas, la estructura, la tecnología y el ambiente. Con la debida interacción y aprovechamiento óptimo de estos elementos, la organización puede lograr el éxito.

El comportamiento organizacional es una ciencia de la conducta aplicada y por lo mismo se construye a partir de las operaciones hechas por varias disciplinas, tales como: la psicología, la sociología, la antropología y la ciencia política. Cada una de estas ciencias utiliza como unidad de análisis al individuo, el grupo y el sistema organizacional.

El clima de trabajo constituye de hecho la personalidad de una organización, en el sentido que este está formado por una multitud de dimensiones que componen su configuración global. En efecto frecuentemente se reconoce que el clima condiciona el comportamiento de un individuo, aunque sus determinantes son difíciles de identificar. Son las políticas de la dirección, el estilo de liderazgo del patrón, o los modos de comunicación en el interior de la empresa los que los constituyen, en particular, los componentes del clima

El Doctor **Richard Beckhard** (1918-1999)⁵⁰ lo define como "un esfuerzo: (a) planeado, (b) que cubre a la organización, (c) administrado desde la alta dirección (d) que incrementa la efectividad y la salud de la organización, mediante (e) la intervención deliberada en los procesos de la organización utilizando el conocimiento de las ciencias de la conducta".

El Desarrollo Organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia a nivel nacional e internacional. En estos tiempos cambiantes en que los valores evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven escasos, cada vez es más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo.

⁵⁰ Fue fundador del campo del desarrollo organizacional, consultor pionero en temas de administración del cambio, y profesor adjunto en el MIT Sloan School of Management de 1963 a 1984.

Varios investigadores, desde principios del siglo XIX, han puesto en evidencia el papel de los componentes físicos y sociales sobre el comportamiento humano. Así es como el clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc. En otros términos, la percepción del clima de trabajo por parte de un empleado consiste en la respuesta a una pregunta clave: ¿le gusta a usted mucho trabajar en esta organización? Por supuesto, hay varias respuestas a esta pregunta. A uno le gusta más o menos el clima de su institución aún sin estar siempre al corriente de aquello que obra efectivamente sobre esta percepción.

"Todas las organizaciones tienen en común un cierto número de hombres, que se han organizado en una unidad social establecida con el propósito explícito de alcanzar ciertas metas. Los hombres establecen un club o una empresa, organizan un sindicato o un partido político, crean fuerza policíaca o un hospital y formulan procedimientos que gobiernan las relaciones, entre los miembros de estas organizaciones y los deberes que deben cumplir cada uno de ellos. Una vez que ha sido establecida firmemente una organización, tiende a asumir una identidad propia que la hace independiente de las personas que la fundaron". (Blau Scott).

Cuando entramos en el mundo de la teoría se analizan una diversidad de factores, que afectan el comportamiento de los individuos en el seno de la misma. En ese sentido, el comportamiento organizacional se encarga del estudio y la aplicación de los conocimientos relativos, a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones.

Es así como **el Desarrollo Organizacional busca lograr un cambio planeado** de la organización conforme en primer término a las necesidades, exigencias o demandas de la organización misma. De esta forma, la atención se puede concentrar en las modalidades de acción de determinados grupos (y su eficiencia...), en mejorar las relaciones humanas, en los factores económicos y de costos (balance costos-beneficios), en las relaciones entre grupos, en el desarrollo de los equipos humanos, en la conducción (liderazgo)... Es decir, casi siempre sobre los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional. En suma, sobre las personas más que sobre los objetivos, estructura y técnicas de la organización: el Desarrollo Organizacional se concentra esencialmente sobre el lado humano de la empresa.

Entonces, por lo tanto, su área de acción fundamental es aquella que tiene relación con los recursos humanos de la institución. La importancia que se le da al Desarrollo Organizacional deriva de que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización.

En consecuencia su manejo es clave para el éxito empresarial y organizacional en general, comenzando por adecuar la estructura de la organización (organigrama), siguiendo por una eficiente conducción de los grupos de trabajo (equipos y

liderazgo) y desarrollando relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente cuando se tenga indicios de su eclosión.

Específicamente el Desarrollo Organizacional aborda, entre otros muchos, problemas de comunicación, conflictos entre grupos, cuestiones de dirección y jefatura, cuestiones de identificación y destino de la empresa o institución, el cómo satisfacer los requerimientos del personal o cuestiones de eficiencia organizacional.

Desarrollo organizacional y crisis

Las crisis son "el punto de quiebre entre las viejas y las nuevas cosas. Es el rompimiento en mil pedazos de la armonía cotidiana, del equilibrio actual de fuerzas". Es la transición entre el reposo y la turbulencia. Solo hay armonía antes y después de la crisis. Nunca durante ellas. Las crisis no son malas en sí misma, pero si resultan dolorosa y desagradables. Cuando se aborda la crisis es menester tener en cuenta que:

- Tarde o temprano su empresa entrará en crisis
- Las crisis se incuban durante las bonanzas
- Toda crisis es relativamente pasajera
- Toda crisis se autoalimenta, se autoacelera y hace metástasis. Se agudiza, sola, pero no se resuelve sola.
- Toda crisis que no aniquila al gerente y a la empresa los hace crecer.
- Los gerentes tienden a perder el control en la crisis.
- El responsable de la crisis así como de su solución, es el gerente.
- El último que acepta la crisis es el gerente, mientras no la acepte, hace parte del problema.
- La crisis siempre es más profunda de lo que el gerente cree.
- No existe crisis sin solución.
- La solución a la crisis siempre es menos traumática de lo que el gerente se imagina.
- La solución a la crisis tiene unos costos que alguien tiene que pagar.
- La crisis no se resuelve trabajando más.
- Toda crisis debió haberse enfrentado hace varios años.

La crisis es un fenómeno que tarde o temprano hará presencia a la puerta de nuestra organización, el desarrollo organizacional es la respuesta anticipada a este fenómeno, de modo que cuando llegue la turbulencia el gerente de desarrollo organizacional haya desarrollado un sistema que le permita capear la tempestad, pues, de eso se trata la gerencia, es la disciplina que implementa mecanismos, crea conductas emergentes para reestablecer los equilibrios perdidos en el sistema.

Existe una amenaza permanente a la existencia de la empresa en un mundo turbulento, en donde los cambios acelerados cambian el equilibrio en inestabilidad,

generando crisis en las organizaciones, El sistema de desarrollo organizacional está llamado a anticiparse a esas situaciones, aprender de ellas cuando se presenten, generar sus procesos a partir de la experiencia, crear cultura lectora del entorno para descifrar los códigos que emite la sociedad contemporánea.

La empresa está llamada a través de sus procesos desarrollo organizacional a ver en las crisis oportunidades y derivar fortalezas. La organización es un ente complejo y la crisis que sobreviene puede ser una crisis estacional, manejable en corto plazo. O una crisis de supervivencia, en la cual la empresa puede hallarse en situación viabilizable o inviabilizable, en el primer caso, resulta posible salvar la empresa con respuestas desde la institucionalidad que presente la gerencia de acuerdo a su sistema de desarrollo organizacional.

¿Qué capacidad de respuesta tiene la organización ante nuevos fenómenos?, ¿Cómo los enfrentará?, ¿Cuándo lo enfrentará?, Son preguntas que resultan pertinentes en este aspecto. Es la capacidad de respuesta, la calidad de la respuesta, el cómo y cuándo se responde, lo que determina cómo le irá a la empresa en la dinámica subsiguiente a la crisis.

MODELOS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

En nuestros tiempos de cambio acelerado, de énfasis en la globalización y de la cultura de la calidad y el servicio al cliente, es necesario que las organizaciones apliquen modelos novedosos que los apoyen a enfrentar los cambios y dejar de lado la aplicación de modelos rígidos, obsoletos y mecanicistas incompatibles con las principales variables, como su entorno, su cultura, los procesos y las estructuras organizacionales.

El Desarrollo Organizacional, como en muchas otras ciencias, se vale de modelos que le permiten estudiar los fenómenos sobre los cuales pretenden actuar. Estos modelos, como simplificaciones de la realidad permiten el establecimiento de variables y alternativas.

Según Alfred Sloan, el Desarrollo Organizacional se hace indispensable en nuestras instituciones sociales contemporáneas y del futuro, por la lucha que tienen que llevar a cabo para sobrevivir en las condiciones del medio que corresponden a un cambio crónico en las instituciones sociales que coordinan los asuntos de casi todas las organizaciones humanas: industriales, gubernamentales, educativas, de investigación, militares, religiosas, etc., por tanto tiempo conocidas como burocracia, la cual es una invención social que se perfeccionó en el marco de la Revolución Industrial.

Su creación se justificó por la situación imperante del momento a fin de superar una serie de graves defectos de la dirección, tales como la subyugación personal, el nepotismo, la crueldad en el manejo de personal, los juicios subjetivos y caprichosos, etc. que se dieron como práctica normal de dirección durante los primeros días de dicho proceso social y económico.

Surge básicamente en la década de los sesenta del indicio de procurar una mejora en las instituciones basándose para ellos en una serie de eventos o actividades que sistematizadas darán fin al logro de diversos objetivos.

Esta herramienta hace uso de un proceso fundamental como lo es el aprendizaje, que es la vía por la cual se accede al conocimiento adquiriendo destrezas y habilidades produciendo cambios evidentes en el comportamiento del hombre y su entorno; es por esta razón que hay que tener en cuenta los aspectos que influyen en el rendimiento de los elementos que constituyen la organización entre ellos el recurso humano y el ambiente tanto dentro como fuera de la organización.

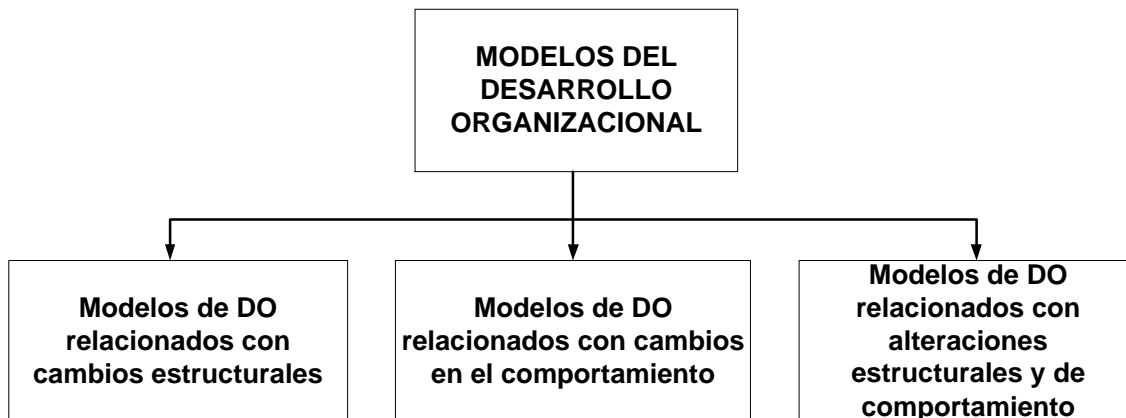
Modelos de Desarrollo Organizacional

El Desarrollo Organizacional se origina a raíz de los cambios existentes en el ambiente y la incapacidad de las estructuras convencionales a la adecuación. Sus inicios están en la teoría del comportamiento como desdoblamiento hacia el enfoque sistémico. Ganando espacio en la teoría administrativa. Se enfoca en la cultura, el proceso y la estructura de la organización de manera sistemática y planificada. También se puede decir que trata de las personas y las organizaciones de las personas en las organizaciones y de cómo funcionan.

Por lo tanto se puede definir como es un esfuerzo planificado de toda la organización, y controlado desde el nivel más alto para incrementar la efectividad y el bienestar de la organización mediante intervenciones planificadas en los procesos de la organización, es decir, un programa educativo a largo plazo, orientado a mejorar los procesos de solución de problemas y de renovación de una organización, mediante una administración que se base en la colaboración y en la efectividad de la cultura de la empresa.

El Desarrollo Organizacional va desde los cambios estructurales (formales) hasta la alteración del comportamiento (cultura y clima organizacional). Si bien el Desarrollo Organizacional no está exento de críticas, no cabe duda que es una alternativa que hace énfasis en la participación de sus integrantes, permitiendo la renovación y revitalización de las organizaciones, haciéndolas cada vez más adaptativas, flexibles, receptivas, con un alto sentido de la identidad, integradas y con una buena perspectiva del ambiente que la rodea.

Algunos modelos son:



Modelos de DO relacionados con cambios estructurales

Existen cambios iniciados generalmente por la administración, que inciden sobre la situación o ambiente de trabajo de un individuo, o sobre la estructura o tecnología adoptada por la organización. Existen ciertos tipos de cambios orientados hacia seis objetivos a largo plazo:

1. Cambios en los métodos de trabajo
2. Cambios en los productos
3. Cambios en la organización
4. Cambios en el ambiente de trabajo

Modelos de DO relacionados con cambios en el comportamiento

La mayor parte de los modelos relacionados exclusivamente con cambios en el comportamiento se utilizan para impulsar una mayor participación y comunicación dentro de la organización. El desarrollo organizacional es fundamentalmente anti autoritario. Los modelos orientados a estas variables son:

1. Desarrollo de equipos
2. Suministro de informaciones adicionales
3. Análisis transaccional
4. Reuniones de confrontación
5. Tratamiento de conflicto intergrupar
6. Laboratorio de sensibilidad

Veamos, sin profundizar, cada uno de esos modelos.

Desarrollo de Equipos: Esta técnica de cambios en el comportamiento consiste en que un grupo de empleados de diferentes niveles jerárquicos y se reúnen bajo

la coordinación de un especialista y se critican, con la finalidad de encontrar un punto en común en la cual la colaboración sea fructífera y permita eliminar las barreras interpersonales de comunicación. De esta manera el equipo autoevalúa el comportamiento de los miembros, las características de un equipo eficiente son;

- Comprensión, entendimiento mutuo e identificación con las metas del grupo.
- Comunicaciones francas y abiertas.
- Confianza y apoyo mutuo.
- Tratamiento eficiente de los conflictos.
- Desarrollo, uso selectivo y adecuado del concepto de equipo.
- Utilización adecuada de las habilidades de los miembros.
- Liderazgo eficaz.

Suministro de información adicional o "feedback" de datos: Parte del principio de que la cantidad de datos cognoscitivos que el individuo, reciba es proporcional a la habilidad de organizar los datos y actuar en forma creativa. Este suministro parte del diagnóstico de datos obtenidos por medio de entrevistas y/o cuestionarios aplicados en la organización, para evaluar aspectos relacionados con el proceso organizacional, los datos obtenidos son seleccionados y sometidos a reuniones con personal de los diferentes niveles para analizarlos y planear los correctivos necesarios. Bajo esta premisa el conocimiento es fundamental para el desempeño de los miembros de la organización.

Análisis Transaccional: Representa un conjunto de normas de terapia psicológica para mejorar las relaciones interpersonales (transacciones), es decir cualquier forma de comunicación o de relación con los demás y se realiza a través del análisis del autodiagnóstico, basada en los tres estados del yo, juegos, posiciones de vida y las interrelaciones paralelas y cruzadas.

Reuniones de Confrontación: Está basada en una técnica de enfoque socio terapéutico, en la cual el consultor externo puede hacer un seguimiento a las críticas manifestadas por las personas, confrontadas con la finalidad de evaluarlas y orientarla la discusión de las mismas para la solución constructiva del conflicto. No obstante,

Tratamiento de Conflicto Intergrupales: es una técnica basada en el comportamiento de los grupos frente a la confrontación en la cual los grupos antagónicos en conflicto pueden ser tratados en reuniones para autoevaluarse, en éstas cada grupo presenta un informe sobre el resultado de las evaluaciones, los cuales se someten a consideración hasta lograr un entendimiento recíproco de las partes involucradas, en beneficio de mejorar las relaciones intergrupales. El manejo de conflictos en las organizaciones conduce a mejorar la eficacia de las relaciones intergrupales, la participación y el trabajo productivo.

Laboratorio de Sensibilidad: Básicamente se encauza a cambiar la conducta individual, su enfoque es hacia el desarrollo de las aptitudes personales por medio del concepto de sí mismo y de los demás, tiene por objeto aumentar la eficacia del sistema, proyectado para desarrollar la sensibilidad social de una persona y la flexibilidad de comportamientos en relación con los demás miembros de la organización.

Modelos de DO relacionados con alteraciones estructurales y de comportamiento

Modelos de desarrollo organizacional relacionados con alteraciones estructurales y de comportamiento

Estos modelos son integrados y más complejos. Constituyen una variedad de enfoques, cada cual desarrollando conceptos, estrategias, secuencias y esquemas que varían enormemente. Los principales modelos son:

- Red o malla gerencial,
- Modelo de Desarrollo Organizacional de Lawrence y Lorsch y
- Modelo o Teoría Tridimensional de la eficacia gerencial de Reddin.

➤ Red o malla gerencial (managerial grid)

Blake y Mouton, dos consultores estadounidenses, desarrollaron una tecnología de cambio organizacional planeado a la que denominaron red o malla gerencial (managerial grid) por el hecho de que los ejecutivos siempre están concentrados en dos asuntos: la producción y las personas.

La malla gerencial es una gráfica de dos entradas compuesta de dos ejes:

- El eje horizontal representa la preocupación por la producción. Es una serie continua de nueve puntos en que 9 indica elevadísima preocupación por la producción, en tanto que 1 representa una baja preocupación.
- El eje vertical representa la preocupación por las personas. También es una serie continua de nueve puntos en que 9 indica un grado elevado y 1 un grado bajo de preocupación por las personas.

La malla gerencial representa esas dos preocupaciones -por la producción y por las personas- y su interacción, para demostrar que el desempeño excelente procura maximizar los resultados de producción y la satisfacción de las personas involucradas, es decir, llegar al estilo 9.9. La malla desempeña un rol importante en este modelo de DO.

El programa de DO del tipo Grid se desarrolla en seis fases:

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|
| 1. Entrenamiento de laboratorio 2. Desarrollo de equipos 3. Reuniones de confrontaciones grupales | Desarrollo gerencial |
| 4. Establecimiento de objetivos empresariales 5. Implementación mediante los equipos 6. Evaluación de resultados | Desarrollo organizacional |

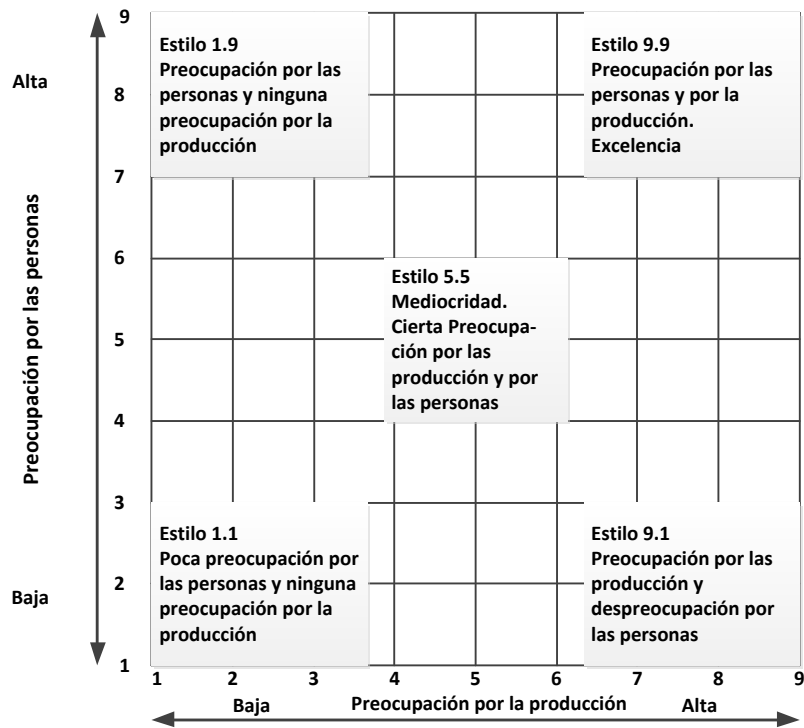
Las seis fases del desarrollo organizacional del tipo Grid

1. **Entrenamiento de laboratorio.** Participan todos los miembros de la organización, desde la alta gerencia hasta la base, con el fin de analizar mediante el Grid cómo se desempeña la empresa o parte de ella. Un equipo de cada área evalúa, empleando el Grid, las diversas áreas de la empresa para verificar si su desempeño es excelente, regular o inaceptable.

El equipo utiliza la crítica sistemática para analizar lo que está bien y evaluar las correcciones necesarias para completar el estudio de toda la organización. Esta fase es un trabajo de crítica y evaluación.

2. **Desarrollo de equipos.** Partiendo de la alta gerencia hacia la base, se forman equipos para estudiar la dinámica del comportamiento de la organización. Cada miembro del equipo utiliza el Grid para evaluar la calidad y la naturaleza de la participación (acción del equipo y de los esfuerzos individuales), con el objetivo de detectar dificultades y verificar el rumbo del plan de mejoramiento.

En esta fase, el desarrollo del equipo ayuda a cada uno a conocer que sus compañeros observan su comportamiento en el trabajo mediante el Grid. Los colegas preparan una descripción del Grid para cada miembro, con el fin de fortalecer el desempeño individual y proveer a cada uno información y evaluación sobre sí mismo en la situación que está viviendo. Después se establecen objetivos para el desempeño del equipo y de los individuos, rechazando las prácticas inaceptables para el equipo y sus miembros. Esta fase fortalece la participación y el comportamiento social, para aumentar la contribución y el autointerés de cada miembro.



Red o malla gerencial (Managerial Grid)

3. **Reuniones de confrontación intergrupar.** Se realizan para desarrollar el intercambio entre los grupos; es decir, mejorar la coordinación entre ellos. Es el llamado desarrollo intergrupar. Esta fase preserva las relaciones de trabajo entre las unidades de la organización y hace énfasis en la cooperación y la coordinación. Las unidades que mantienen interrelación de trabajo se reúnen de a dos para identificar cuál debería ser la interrelación de trabajo óptima entre ellas. Se detectan cuáles son las barreras a la eficiencia y se identifica la brecha (gap) entre lo que es y lo que debería ser. Esta fase dura entre tres y cuatro días.

| Estilo | Clases de participación |
|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 9.1 | No hay mucha oportunidad de participar. Las personas sienten que aunque pueden hacer aportes, éstos no son solicitados y probablemente serán rechazados si los presentan voluntariamente. |
| 1.9 | Las personas no critican para no ser malinterpretadas o se muestran recelosas de no recibir apoyo inmediato. Las soluciones son de “mínimo común denominador”, y el comportamiento es superficial y pasajero. |
| 1.1 | Hay poco involucramiento y poco compromiso. Las personas pueden estar físicamente presentes, pero mentalmente ausentes. |
| 5.5 | Toma de decisiones acomodadas, de medio-camino o “colcha de retazos”, que deja a todos descontentos. |

| | |
|-----|------------------------------------------------------------------------------|
| 9.9 | La solución del problema se logra mediante la participación y el compromiso. |
|-----|------------------------------------------------------------------------------|

Clases de participación, según el DO del tipo grid

4. **Establecimiento de los objetivos organizacionales.** La alta gerencia de la organización, a través del equipo de la cúpula, establece lo que considera es la excelencia empresarial; es decir, hasta dónde pretende llegar con el cambio organizacional. En esta fase, los miembros del equipo de la cúpula definen un modelo estratégico ideal al que debería parecerse la empresa si en realidad fuese excelente. Los miembros recogen y reúnen datos "yendo hacia afuera de la empresa para ver lo que pasa dentro de ella". Es la fase en que la alta gerencia define el diseño del modelo estratégico que debe seguir la organización en su totalidad.
5. **Implementación mediante equipos.** Implementación del modelo organizacional ideal a través del desarrollo planeado. Para lograrla, el equipo de la alta gerencia escoge un equipo de planeación para cada centro de utilidades identificado. El coordinador de la fase 5 debe ayudar a los equipos de planeación a organizarse y adquirir las técnicas esenciales para estudiar la manera como operaría cada centro de utilidades en todos sus aspectos, basado en los criterios del modelo estratégico ideal. La implementación exige que cada equipo de planeación elabore su plan operativo, como si su centro de utilidades fuese independiente de los demás.

| Estilo | Clase de frontera intergrupala |
|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 9.1 | Hostilidad intergrupala. Nace de la sospecha y la desconfianza mutuas. Puede desencadenar enfrentamientos estimulantes entre los involucrados, pero provoca pérdida de la eficiencia empresarial. La actitud predominante es ganar-perder. |
| 1.9 | De coexistencia pacífica. Los miembros situados en ambos lados de la frontera procuran aceptar un mínimo de apoyo mutuo de manera amistosa, evitando problemas que perturbarían o impedirían el desarrollo de relaciones recíprocas. Se mantiene la armonía, pero se sacrifica el potencial para la realización. |
| 1.1 | De aislamiento. No hay deseos de solucionar problemas de coordinación intergrupala. Los individuos retroceden en ambos lados de la frontera para hacer innecesaria la cooperación a través de ella. Se presenta la duplicación de esfuerzos, pues cada departamento duplica ciertas actividades para no utilizar las habilidades y competencias de los otros. |
| 5.5 | Tregua incierta. Los participantes utilizan la negociación, la transacción, el regateo y la acomodación para obtener algún grado de coordinación y cooperación. |

| | |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 9.9 | Comunicaciones abiertas y francas. Se enfrentan las situaciones de discrepancia y controversia con flexibilidad suficiente para solucionar los problemas. Aunque no se pueden negar las fronteras, pues la división es propia de la empresa, la actitud de las personas se orienta hacia el tratamiento constructivo de los problemas y necesidades a través de aquéllas. |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Clases de fronteras intergrupales, según el DO del tipo grid

Las estructuras basadas en equipos funcionan en cualquier lugar o empresa, donde y cuando se quiere. Ocurre una transformación de las estructuras organizacionales funcionales y verticales en una sección de unidades autosuficientes dentro del "principio del pequeño dentro del grande" en la organización. Así mismo, las actividades centralizadas por tradición, como procesamiento de datos, contabilidad, compras, etc., se descentralizan por medio de la utilización de equipos.

6. **Evaluación de los resultados.** Es decir, de los cambios ocurridos para estabilizar los objetivos organizacionales y establecer otros nuevos para el futuro. Debe utilizarse la crítica sistemática para evaluar el desempeño y las condiciones del desarrollo obtenido, comparándolos con el grado de excelencia que se pretende alcanzar. Este enfoque sistemático y crítico permite que los miembros de la organización mejoren el sentido de la proporción respecto de lo que alcanzaron y de lo que están haciendo ahora diferente de lo que hacían antes, y preparen un nuevo escenario. Como el desarrollo es una actividad continua y sin fin, surgirán nuevos desafíos y nuevas situaciones que demandarán nuevos cambios.

Para cambiar, la empresa necesita transformarse en un ambiente de cambios donde las personas se sientan estimuladas a innovar y crear. Muchos esfuerzos conjugados en una verdadera cantera de obras. Y un ambiente de cambios, por increíble que parezca, exige una planeación minuciosa que debe ser hecha en equipo con los esfuerzos de los trabajadores y sus dirigentes. En consecuencia, las empresas deben tener una visión anticipada, concentrada en su misión y su futuro. De este modo, planear el cambio significa elegir por anticipado el futuro de la organización.

➡ **Modelo de Desarrollo Organizacional de Lawrence y Lorsch⁵¹**

Lawrence y Lorsch **no tienen un modelo** de las organizaciones como tal, y así se les puede clasificar en forma apropiada como teóricos de la contingencia. Arguyen (o estatuyen la hipótesis) que existe una relación causa-efecto entre cuán bien se

⁵¹ Tanto Paul Lawrence como Jay Lorsch han sido profesores de Harvard Business School en Comportamiento Organizacional. Ambos muestran un fuerte interés en la teoría social evolucionista que tiene en cuenta los procesos opuestos que se presentan en toda sociedad hacia la diferenciación por un lado y la integración por el otro.

acopla la estructura interna de la organización con las exigencias ambientales y cuán bien actúa la organización, es decir, cómo alcanza sus metas y objetivos. Su investigación de la década de 1960 aportó un respaldo a esta argumentación (Lawrence y Lorsch, 1967).

En su afán de responder a la pregunta: ¿Cuál es el motivo que lleva a las personas a construir y crear organizaciones?, los autores sugieren que las personas construyen y crean organizaciones ya que es un medio que permite encontrar mejores soluciones a los problemas de contexto que ellos confrontan. Y pasan a destacar que existen tres elementos fundamentales a tenerse en cuenta para aquellos interesados en comportamiento organizacional. Ellos son:

- Las organizaciones no tienen propósitos; solamente las personas lo tienen
- Las personas deben realizar actividades de coordinación entre distintas actividades dentro de toda estructura organizativa
- La efectividad de toda organización puede ser medida por el nivel de adecuación en que las necesidades de sus miembros son satisfechas como resultado de transacciones con su contexto.

Los autores toman dos puntos muy importantes de la teoría social evolucionista, sus conceptos de **diferenciación e integración**, y los aplican a la eficiencia de su comportamiento y desarrollo organizacional. Teniendo en cuenta que la empresa debe relacionarse eficientemente con distintas partes de su contexto, desarrolla dentro de su estructura organizativa distintas sub-unidades que se caracterizan entre sí por una diferenciación. Esta diferenciación de funciones y tareas es a su vez acompañada por diferencias en la orientación tanto cognitiva como emocional del cuerpo gerencial de las distintas sub-unidades, diferencias éstas que se manifiestan también en los aspectos formales de las secciones. Como consecuencia de todos estos procesos distintivos a nivel individual y grupal, la organización exige cada vez más una fuerza coordinadora – colaboradora que pueda cosechar los frutos como resultado de las transacciones con el contexto, con el mínimo de desgaste de sus propios recursos.

Es obvio que a mayor grado de diferenciación el nivel de conflicto inter-departamental se manifiesta en mayor grado. A éste fenómeno de colaboración que es de fuerte necesidad en la misma magnitud de la diferenciación, Lawrence y Lorsch lo denominan integración.

Los principales puntos de referencia de su modelo son:

- a) **Concepto de sistema y de organización:** Un sistema es cualquier unidad que procesa ciertos insumos con el fin de obtener ciertos productos. La organización "es la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales con la finalidad de efectuar transacciones planeadas con el ambiente".

- b) **Los subsistemas:** El sistema total de la organización puede ser encarado en términos de una serie de subsistemas que, a su vez, pueden ser divididos en una porción de subsistemas. Esos sistemas forman un estándar complejo de hilos entrelazados de dependencia mutua y activación recíproca.
- c) **El sistema social:** Todas las organizaciones pueden ser encaradas como sistemas esencialmente sociales. La organización es concebida como la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales para realizar transacciones planeadas con el ambiente.
- d) **Estadios del desarrollo organizacional:** Los autores proponen un modelo de diagnóstico y acción con base en cuatro estadios, que forman un ciclo. Estos son: diagnóstico, planeamiento de la acción, implementación de la acción y evaluación (lo veremos en mayor detalle más adelante).

➔ **Modelo o Teoría Tridimensional de la eficacia gerencial**

Este modelo se basa en el hecho de que al administrador se le exige ser eficaz en una variedad de situaciones y su eficacia puede ser medida en la proporción en que él es capaz de transformar su estilo de manera apropiada, a la situación de cambio.

Para William James Reddin⁵², la eficacia administrativa es el grado en el cual el administrador alcanza las exigencias de resultados de su posición en la organización. La única tarea del administrador es ser eficaz.

Reddin presenta una teoría sobre la eficacia gerencial denominada teoría 3D. Esta se basa en el hecho de que al administrador se le exige ser eficaz en una variedad de situaciones y su eficacia puede ser medida en la proporción en que él sea capaz de adaptar su estilo, de manera apropiada, a la situación de cambio, para Reddin, la eficacia administrativa es el grado en el cual el administrador alcanza las exigencias de “producto” (resultados) de su posición en la organización, la única tarea del administrador es ser eficaz. Sus principales conceptos son:

1. **Eficacia gerencial.** La eficacia gerencial debe ser evaluada en términos de producto (resultado) y no de insumo; es decir, más por lo que el administrador alcanza en cuanto a resultados que por lo que realmente hace. La eficacia administrativa no es un aspecto de personalidad del administrador, sino una función del manejo de la situación. El desempeño no es lo que el administrador hace, sino lo que obtiene.

⁵² Dr. **William James Reddin** (1930-1999) de origen británico, fue un conductista de gestión, teórico, escritor y consultor. Sus trabajos publicados examinaron y explicaron el comportamiento, en determinadas situaciones y condiciones, de los gerentes de organizaciones lucrativas y no lucrativas.

Hay una gran diferencia entre el gerente eficiente y el gerente eficaz a saber:

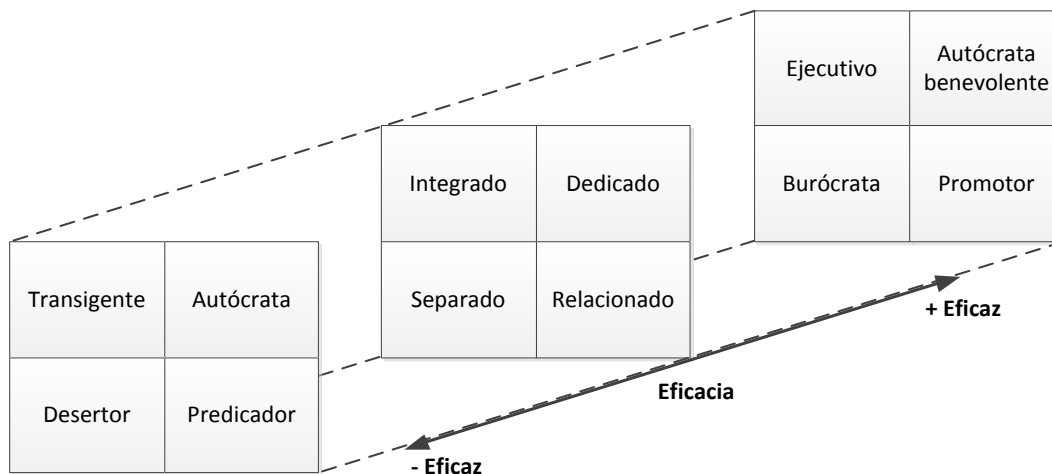
2. **Estilos gerenciales.** El núcleo de la teoría 3-D es la afirmación de que el comportamiento gerencial está compuesto por dos elementos básicos. Los gerentes pueden hacer énfasis en uno u otro elemento básico:

- Existe el gerente “orientado hacia la tarea” (O.T.) y
- el gerente “orientado a las relaciones” (O.R.); En la figura que se presenta a continuación se muestran los cuatro estilos básicos:

Los cuatro estilos básicos sirven como punto de referencia puesto que el comportamiento gerencial no siempre se ajusta rigurosamente a ellos. El estilo relacionado se caracteriza por la exclusiva orientación a las relaciones, mientras que el estilo dedicado se destaca por la exclusiva orientación a la tarea. El estilo separado se distingue por la deficiente orientación hacia las relaciones y hacia la tarea mientras que el estilo integrado se caracteriza por la orientación integrada hacia las relaciones y hacia la tarea. Esos cuatro estilos básicos pueden tener un equivalente más efectivo o menos efectivo dando lugar así a ocho estilos gerenciales que constituyen una utilización respectivamente más eficaz o menos eficaz de los cuatro estilos básicos. Así:

| Estilos gerenciales menos eficaces | Estilos Básicos | Estilos gerenciales más eficaces |
|-------------------------------------------|------------------------|-----------------------------------------|
| De transición (transigente) | Integrado | Ejecutivo |
| Autócrata | Dedicado | Autócrata benevolente |
| Predicador | Relacionado | Promotor |
| Desertor | Separado | Burócrata |

De allí las tres dimensiones (3-D) de estilos de comportamiento gerencial en el modelo de 3-D:



Para Reddin, no existe un estilo ideal. Cada situación requiere su propia estrategia. La eficacia no es una cualidad administrativa sino el resultado de aplicar la estrategia o el estilo gerencial más apropiado a la situación.

3. **Las habilidades gerenciales básicas.** La teoría 3-D pretende desarrollar tres habilidades gerenciales básicas:

- 1) **Sensibilidad situacional:** es la habilidad para diagnosticar situaciones
- 2) **Flexibilidad de estilo:** es la habilidad para adecuarse a las fuerzas en juego, una vez analizadas y diagnosticadas
- 3) **Destreza de gerencia situacional:** es la habilidad de gestión situacional, o sea, la capacidad de modificar una situación que necesita ser modificada.

Conceptos teóricos básicos

La teoría 3-D se basa en cinco conceptos teóricos básicos:

1. El cambio organizacional es un proceso en el que se reúnen gerentes para intercambiar criterios sobre temas que deben ser discutidos en un clima de confianza e interés, visualizando la conquista de la eficacia, Los ejecutivos son los que conocen o deben fijar la dirección para la organización;
2. El programa 3-D no da una dirección: solo propone que se considere la eficacia como valor central, Se busca una respuesta "¿que hacer para hacer eficaz en esta situación? ";
3. Los ejecutivos no aplican todo lo que saben. La solución está en dar a los ejecutivos la oportunidad de aplicar efectivamente lo que saben. La teoría 3-D pretende crear las condiciones para lograrlo;
4. El cambio debe involucrar todas las unidades sociales. Una organización es integrada por individuos, equipos, etc. Todos deben participar en el proceso;
5. La flexibilidad es condición necesaria del cambio, debe ser estimulada y deben crearse condiciones para establecerla, si se desea el cambio.

Relación entre eficiencia y situación

Las situaciones administrativas pueden ser visualizadas como campos de fuerzas ejercidas por el superior, subordinados, colaboradores, organización y tecnología.

Estos son los aspectos que un gerente debe reconocer, cambiar o ante los cuales debe reaccionar en determinada situación.

La eficacia es el grado en que el ejecutivo logra los resultados deseados de su función. Para alcanzarla es necesario poseer las tres habilidades gerenciales (diagnóstico, flexibilidad y gestión situacional).

El autor recomienda que cada ejecutivo analice y verifique lo que faltaría en la empresa si su función fuese suprimida simplemente. Esto identificaría su función específica para la empresa,

La eficacia es el resultado del producto, no del insumo. Un ejecutivo que identifique con precisión sus "áreas de eficacia" puede establecer y alcanzar objetivos claros. Puede medir su eficacia.

Reddin propone que el ejecutivo también haga lo mismo con relación a sus subordinados (tres o cuatro niveles), verificando sus áreas de eficacia y concentrándose en el control del producto (resultados) de cada posición subordinada en lugar de controlar las actividades.

EL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

El Diagnóstico

La palabra **Diagnóstico**, es de origen griego y significa "el acto o arte de conocer". Podríamos pensar el diagnóstico como el "reconocimiento del terreno" donde se va a trabajar. Todo el proceso que comienza con ese interés o motivación y termina con la identificación de un problema, sus causas y posibles caminos a seguir para resolverlo, es el diagnóstico.

Se usa frecuentemente en el campo de la Medicina y se refiere a la actividad que determina la naturaleza de una enfermedad. La observación de los síntomas y el análisis e identificación de sus causas ayudarán al médico a ofrecer soluciones para lograr la curación, soluciones que podrán ser de tipo terapéutico o quirúrgico.

En la actualidad, la palabra Diagnóstico se utiliza en numerosos ámbitos. Por ejemplo, en mecánica, cuando un automóvil tiene algún desperfecto, el especialista propone un chequeo o diagnóstico. En el terreno de la gestión empresarial, se puede establecer una equivalencia, especialmente en el caso de que una organización se encuentre en dificultades.

En el diagnóstico se examinan y mejoran los sistemas y prácticas de la comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles y también las producciones comunicacionales de una organización tales como historietas, metáforas, símbolos, artefactos y los comentarios que la gente de la organización hace en sus conversaciones diarias. Para tal efecto se utiliza una gran diversidad de herramientas, dependiendo de la profundidad deseada, de las variables que se quieran investigar, de los recursos disponibles y de los grupos o niveles específicos entre los que se van a aplicar.

El diagnóstico no es un fin en sí mismo, sino que es el primer paso esencial para perfeccionar el funcionamiento comunicacional de la organización.

Debemos notar que en un diagnóstico se está evaluando el comportamiento del sistema, de la misma manera que un médico examina a un paciente y lo compara mentalmente con el funcionamiento de una persona sana. No necesariamente un diagnóstico organizacional es el obligado Punto de Partida de un proceso de planeación, ya que es necesario saber dónde estamos antes de decidir adonde queremos ir y como debemos llegar a ese punto. El objetivo principal del Diagnóstico radica en cuantificar el estado de madurez actual de la organización con los estándares nacionales o internacionales que debería manejarla empresa, identificando de una manera rápida, precisa y concisa las áreas potenciales de desarrollo en ella. Las áreas que se evalúan en una organización son:

- Administración.
- Manuales y documentos.
- Producción.
- Buenas prácticas de manufactura.
- Seguridad Industrial.
- Logística.
- Recursos Humanos.
- Sistemas.
- Finanzas.
- Comercialización.

Marco conceptual aplicado en el Diagnóstico

Existen diversos modelos de diagnóstico y una característica compartida por todos ellos es que otorgan gran importancia a los factores ambientales en la definición de los rasgos organizacionales. Sin embargo, un modelo puede ser confeccionado por el propio consultor, a objeto de guiar su trabajo de análisis evaluativo del devenir organizacional. A continuación se presenta una lista de conceptos que se pueden escoger para confeccionar un modelo de diagnóstico.

- **Organización ambiente:** Una organización no puede ser entendida en forma abstracta, prescindiendo de su entorno. Las variables ambientales tienen gran importancia en la constitución del sistema organizacional, en las formas que puede adoptar sus procesos de poder, comunicaciones motivación, etc.
- **Cultura y cultura organizacional:** Las configuraciones organizacionales se caracterizan por su identidad, como son las particularidades propias de cada organización. También la cultura de la sociedad en que está inserta la organización debe ser considerada, dado que ella permitirá, dificultará, o impedirá modos concretos de relación organizacional.
- **Estructura:** Bajo este encabezado se agrupan variables que permiten visualizar el perfil de la organización.

- **Comunicaciones:** Como todo sistema social, una organización se constituye mediante las comunicaciones. Es central diagnosticar el sistema comunicacional de la organización que se estudia, porque a partir de él podrán conocerse los principales problemas de esta.
- **Poder, autoridad y liderazgo:** El poder formal y el poder emergente o informal son procesos centrales en el devenir organizacional. Ambos son complementarios y pueden generar conflictos.
- **Conflicto:** Es una dimensión que siempre puede presentarse en un sistema social. Es central, por consiguiente, reconocer los conflictos en lugar de negarlos o intentar ocultarlos, ya que así no podrán ser regulados y su expresión puede terminar por ser violenta.
- **Descripción, evaluación de cargos y desempeños:** Las organizaciones tienen diferentes formas de dividir el trabajo, a nivel de los cargos y puestos de trabajo, se puede optar por diversos sistemas. Hoy en día la tendencia mundial es hacia una disminución significativa del número de cargos y de la enorme especificación de cada uno de ellos.
- **Motivación:** Las organizaciones sólo pueden pretender lograr sus objetivos si consiguen el apoyo y compromiso efectivo de sus miembros en la búsqueda de las metas organizacionales. Interesa, por consiguiente, indagar acerca de la motivación de los trabajadores y también de los mecanismos motivacionales utilizados por la organización.
- **Clima laboral:** Esta dimensión se encuentra en estrecha relación con la motivación, pero abarca además otros aspectos, tales como la atmósfera laboral que se crea entre los mismos trabajadores.
- **Sindicatos:** Son una expresión organizada de los miembros de la empresa, que adoptan esta configuración como una forma de canalizar sus inquietudes, de hacerse oír, de defenderse frente a eventuales amenazas y de reivindicar sus aspiraciones.
- **Toma de decisiones:** Es el fenómeno de mayor significación dentro de un sistema organizacional. Por esta razón, las organizaciones deben ser vistas como un sistema formado por decisiones. La adecuada comprensión del proceso decisional en una organización permitirá elaborar un diagnóstico conveniente de su devenir como sistema.

El Diagnóstico Organizacional

Se puede definir al diagnóstico organizacional como un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas.

El diagnóstico: “es el proceso de conocer el funcionamiento actual de un sistema. Consiste en conseguir la información pertinente sobre las operaciones actuales, analizarla y sacar conclusiones para un cambio y mejoramiento potenciales.

Aportan un conocimiento sistemático de la empresa sin el cual no sería posible diseñar una intervención fructífera.”⁵³

Otra definición se puede citar así: “es el proceso de averiguar cómo funciona la compañía en el momento actual y de recabar la información necesaria para diseñar las intervenciones del cambio”⁵⁴.

En el desarrollo organizacional el diagnóstico tiene una aplicación mayor que el modelo médico. Es una actividad de colaboración entre los empleados y el especialista, a fin de reunir información pertinente, analizarla y sacar conclusiones para planear la acción e intervenir. Se presta a diferentes aplicaciones: descubrir las causas de un problema específico, concentrarse en entender los procesos eficientes o en determinar el funcionamiento global de la compañía o departamento, con el propósito de detectar áreas susceptibles de desarrollo. En fin ofrece un conocimiento sistemático de la compañía para diseñar una intervención adecuada que resuelva los problemas y aumente la eficiencia.⁵⁵

En términos muy sencillos se define el diagnóstico como un proceso de comparación entre dos situaciones: la presente, que se ha llegado a conocer mediante la indagación, y otra ya definida y supuestamente conocida que sirve de pauta o modelo. El “saldo” de esta comparación o contraste es lo que se llama diagnóstico.⁵⁶

Proceso de diagnóstico

En el pasado, el proceso diagnóstico se realizaba por áreas funcionales separadas y en organizaciones con estructuras jerárquicas poco flexibles, mando y control determinado, funciones separadas, etc.

Los cambios fundamentales del proceso diagnóstico se centran en:

- Primero la inclusión del análisis del entorno y su impacto en la organización, proceso que se originó aproximadamente a mediados de los años 60, donde se encuentran los primeros registros del análisis FODA. Su uso actual indica su importancia y perdurabilidad de esta herramienta que como ninguna otra, ha sido ampliamente utilizada y lo sigue siendo.
- El segundo hecho que marca una pauta esencial en el giro del proceso diagnóstico, diseño e intervención organizacional, es el análisis del direccionamiento estratégico de naturaleza vital para el desempeño a largo plazo;

⁵³ Cummings, Thomas y Worley, Christopher G., 2007.

⁵⁴ Idem

⁵⁵ Idem

⁵⁶ Arizabaleta, Elizabeth Vidal, 2004.

- Un tercer hecho es la evaluación de la cadena de valor que se inicia con Michael Porter a mediados de los setenta y que también guarda hoy, no sin discusión, inusitada vigencia;
- Un cuarto hecho, es la inclusión de los activos intangibles en la perspectiva del análisis financiero;
- Un quinto hecho es la importancia dada a la investigación de necesidades y expectativas de los clientes en la gestión de hoy,
- Un sexto, la importancia relativa del área de gestión humana y el trabajo en equipo, y por último
- Un séptimo hecho, es el impacto en los sistemas de información y la tecnología tanto al interior de las organizaciones como en el comercio y los negocios entre empresas y entre éstas y sus clientes por internet.

De suma importancia resulta entonces, concebir el proceso diagnóstico dentro de un modelo de indagación inductivo que facilita el análisis (el proceso diagnóstico en sí mismo) y la síntesis (que se expresa en la selección y formulación del macro-problema de la organización y en el consecuente diseño de la estrategia y los planes de acción).⁵⁷

El diagnóstico organizacional es una actividad vivencial que involucra a un grupo de personas de una empresa o institución interesadas en plantear soluciones a situaciones problemáticas o conflictivas, sometiéndose a un auto-análisis que debe conducir a un plan de acción concreto que permita solucionar la situación problemática.

Las bases del diagnóstico organizacional, deben someterse a exámenes periódicos para identificar posibles problemas antes de que éstos se tornen graves. Estos exámenes periódicos constituyen un sistema de control que permite optimizar el funcionamiento de las empresas o instituciones, Al ser identificados los problemas en el funcionamiento de la empresa, surgen acciones mediante un diagnóstico dirigidas a su eliminación o disminución que en conjunto constituyen una parte importante de la planeación operativa.

Las bases del Diagnóstico Organizacional es que al igual que las personas, las empresas o instituciones deben someterse a exámenes periódicos para identificar posibles problemas antes de que éstos se tornen graves.

Estos exámenes periódicos constituyen un sistema de control que permite optimizar el funcionamiento de las empresas o instituciones. Al ser identificados los problemas en el funcionamiento de la empresa, surgen acciones mediante un diagnóstico dirigidas a su eliminación o disminución que en conjunto constituyen una parte importante de la planeación operativa.

⁵⁷ Idem.

Debemos notar que en un diagnóstico se está evaluando el comportamiento del sistema. De la misma manera que un médico examina a un paciente y lo compara mentalmente con el funcionamiento de una persona sana. No necesariamente un diagnóstico organizacional es el obligado **punto de partida** de un proceso de planeación, ya que es necesario saber dónde estamos antes de decidir adónde queremos ir y como debemos llegar a ese punto.

Los aspectos que se evalúan en una organización, generalmente, son:

- Organizacional
- Producción
- Financiero
- Producto
- Mercadeo
- Competitividad

Hemos visto que el diagnóstico organizacional consiste en el análisis de los procesos internos con su relación con el entorno global.

En el ámbito interno, intentamos conocer la cultura corporativa presente en la organización. La cultura corporativa representa la unión con la estrategia para el fortalecimiento institucional. Una cultura corporativa por lo general, considera los siguientes elementos de estudio:

- **Los fundadores:** Las primeras intenciones o valores promulgados por los sujetos que inician el proyecto de creación de una organización, inciden significativamente en la formación de valores, ritos y creencias que marcarán el destino de la misma.
- **El estilo de dirección:** Representa la manera como los niveles directivos altos, llevan a la práctica sus decisiones, procesos de comunicación y el estilo de liderazgo.
- **Los valores:** La comunicación y transmisión de los valores organizacionales son de vital importancia para el mantenimiento de una cultura corporativa, ya que orienta a la consolidación de una identidad propia capaz de guiar las acciones directivas dentro de un mundo axiológico claro y definido.
- **El grado de autonomía:** Refiere en qué medida el grado de responsabilidad, independencia y creatividad permitida, ayudan a determinar un tipo de participación e interés por parte de los demás miembros de la organización en mejorar o potenciar los procesos de trabajo claves para el éxito de la misma.
- **La estructura organizacional:** De acuerdo al diseño organizacional con que se cuente, la cultura se manifestará a partir del grado de centralismo, normalización, interacción, comunicación y sinergia, en la realidad cultural diaria de los miembros de la organización.
- **Sistema de recompensas, reconocimientos y sanciones:** La manera como se evalúe, se reconozca y se sancione, detectará una determinada cultura. La

motivación determina un cierto grado de comportamiento humano y compromiso que puedan caracterizar a cada institución.

- **El análisis interno:** factor considerado por la planificación estratégica para el diagnóstico de la realidad organizacional en términos de conocer sus potencialidades y fallas específicas. Dentro de este ámbito de análisis, existen múltiples técnicas capaces de contribuir a la realización de este proceso.

El Diagnostico Organizacional como etapa del proceso de DO

La tecnología del desarrollo organizacional consiste en una serie de técnicas y métodos cuya cantidad aumenta rápidamente, y surgió de las ciencias del comportamiento. El Diagnostico Organizacional no pretende limitarse a la solución de problemas específicos y actuales, sino, desarrollar nuevos aprendizajes organizacionales y nuevas maneras de enfrentar y tratar con problemas. Pretende mejorar los medios de interacción entre los sistemas técnico, administrativo y personal – cultural, como también los medios a través de los cuales la organización se relaciona con el ambiente externo.

La tecnología del Desarrollo Organizacional está básicamente orientada hacia nuevas maneras de abordar asuntos organizacionales. El desarrollo organizacional exige cambios estructurales en la organización formal y cambios del comportamiento conjuntamente. Este presenta un concepto dinámico de organización, cultura organizacional y cambio aplicado a la administración. Su proceso está dado por tres etapas y una evaluación:



Etapas del Desarrollo Organizacional

1. **Recolección y análisis de datos:** determinación de los datos necesarios y los métodos útiles para recolectarlos dentro de la empresa. La recolección y el análisis de datos es una de las actividades más difíciles del Desarrollo Organizacional. Incluye técnicas y métodos para describir el sistema organizacional y las relaciones entre sus elementos o subsistemas, así como los modos de identificar problemas y temas importantes. Se basa en la **Generación de información**, la cual abarca a su vez los siguientes aspectos:

- a) La forma en que se recolecta la información, las herramientas y los procesos utilizados.
- b) La metodología utilizada para recopilar la información, la cual sigue dos corrientes, los métodos usados para obtener información desde el cliente (entrevistas, cuestionarios) y los usados para obtenerla desde el consultor (observación).
- c) La organización de la información, en donde es necesario considerar tres aspectos claves:
 - i) El diseño de procedimientos para el proceso de la información.
 - ii) El almacenamiento apropiado de los datos.
 - iii) El ordenamiento de la información, de modo que sea fácil de consultar.
- d) La frecuencia con que se recolecta la información, la cual depende de la estabilidad del sistema.
- e) Análisis e interpretación de la información, que consiste en separar los elementos básicos de la información y examinarlos con el propósito de responder a las cuestiones planteadas al inicio de la investigación.

2. **Diagnóstico organizacional.** Del análisis de los datos recogidos se pasa a la interpretación y al diagnóstico para identificar preocupaciones y problemas y sus consecuencias, establecer prioridades, metas y objetivos. En el diagnóstico se verifican las estrategias alternativas y los planes para implementarlas.

Se orienta principalmente al proceso de solución de problemas. El análisis de problemas en DO abarca varias técnicas relacionadas con la identificación de preocupaciones y consecuencias, establecimiento de prioridades y transacciones con los propósitos y objetivos. Conlleva también la generación de estrategias alternativas y al desarrollo de planes para su implementación. Presta considerable atención al desarrollo y verificación de nuevos enfoques para la solución de problemas organizacionales y a la preparación del sistema para el cambio. El diagnóstico Organizacional puede tener diversos orígenes:

- El proceso natural de crecimiento de la organización.
- El proceso natural de deterioro de la organización.
- La empresa ha decidido encarar el problema de la productividad y la calidad.
- La organización ha sido sometida a cambios de importancia, por ejemplo, la innovación, la adecuación a nuevas situaciones y desafíos tecnológicos, etc.
- El aumento de la complejidad del entorno de la organización demanda un cambio correspondiente en la complejidad propia de la organización.
- La organización requiere conocer su propia cultura.

3. **Acción de intervención.** Existe una cantidad muy grande de técnicas disponibles para la fase de implementación del proceso de DO. Se ha llegado a desarrollar una respuesta para cada preocupación común que surge

repetidamente en las organizaciones. El inventario de esas técnicas es amplio y variado.

Es la fase de implementación del proceso de Desarrollo Organizacional. Es la fase de acción planeada en el proceso de Desarrollo Organizacional que sigue a la fase de diagnóstico. En la fase de acción se selecciona la intervención más apropiada para solucionar un problema organizacional particular. La acción de intervención no es la fase final del Desarrollo Organizacional, puesto que éste es continuo. La intervención puede efectuarse mediante diversas técnicas.

La acción de intervención puede realizarse a través del entrenamiento de la sensibilidad o de métodos de laboratorio, incluso mediante la formación de grupos e inter grupos, etc. La intervención es una fase del proceso de DO que puede ser definida como una acción planeada que debe ejecutarse a continuación de la fase de diagnóstico.

El hecho de obtener datos o de diagnosticar es una manera de “intervenir” en el sistema, lo cual puede provocar un profundo impacto sobre la cultura organizacional. Es necesario escoger la intervención más adecuada para la situación que se quiera aplicar a un problema organizacional determinado. Sin embargo, la intervención no es la fase final del DO, sino una etapa capaz de facilitar el proceso, el cual debe ser continuo.

Agregamos ahora una cuarta etapa muy importante:

4. **Evaluación.** Etapa final del proceso que funciona como circuito cerrado. El resultado de la evaluación implica la modificación del diagnóstico, lo cual conduce a nuevos inventarios, nueva planeación, nueva implementación, y así sucesivamente. Esto otorga al proceso su propia dinámica, que le permite desarrollarse sin intervención externa.

Estas cuatro fases pueden superponerse pues no existe una frontera nítida entre ellas.

El Diagnóstico Organizacional de Lawrence y Lorsch a través de la Teoría de la contingencia

La palabra **contingencia** significa algo incierto o eventual, que puede suceder o no.

Se refiere a una proposición cuya verdad o falsedad solamente puede conocerse por la experiencia o por la evidencia y no por la razón. En un aspecto más amplio, el enfoque de la contingencia destaca que no se alcanza la eficacia organizacional siguiendo un único y exclusivo modelo organizacional, o sea, no existe una única

forma que sea mejor para organizarse con el fin de alcanzar los objetivos diferentes de las organizaciones dentro de un ambiente también cambiante.

Los estudios actuales sobre las organizaciones complejas llevaron a una nueva perspectiva teórica: la estructura de una organización y su funcionamiento son dependientes de la interfase con el ambiente externo.

El enfoque de contingencia marca una nueva etapa en la Teoría General de la Administración, por las siguientes razones:

1. La **teoría clásica** concibió la organización como un sistema cerrado, rígido y mecánico (“teoría de la máquina”), sin ninguna conexión con su ambiente exterior. La preocupación básica de los autores clásicos era encontrar la “mejor manera” (the best way) de organizar, válida para todo y cualquier tipo de organización. Con este principio se delinea una teoría normativa y prescriptiva (cómo hacer bien las cosas), impregnada de principios y recetas aplicables a todas las circunstancias, teniéndose en cuenta una apreciable dosis de sentido común. Lo que era válido para una organización era válido y generalizable para las demás organizaciones.

Además de esto, la concepción atomística del hombre (tomado aisladamente, únicamente como apéndice de la máquina o como ocupante de un cargo), y monista de su comportamiento (el hombre motivado sólo por las recompensas y sanciones salariales y materiales, es extremadamente limitada.

2. La **teoría de las relaciones humanas**, movimiento eminentemente humanizador de la teoría de las organizaciones, a pesar de todas las críticas que hizo el enfoque clásico, no se libró de la concepción de la organización como un sistema cerrado, ya que también su enfoque está totalmente orientado hacia el interior de la organización. En ese enfoque introspectivo la mayor preocupación era el comportamiento humano y la interacción informal y social de los participantes en grupos sociales que moldeaban y determinaban el comportamiento individual.

La tónica de las relaciones humanas fue el intento por quitar el apoyo de la teoría de las organizaciones del proceso y de los aspectos técnicos hacia el grupo social y los aspectos sociales y del comportamiento. También lo que era válido para una organización humana era válido y generalizable para las demás organizaciones. De esta forma, permaneció el carácter normativo y prescriptivo de la teoría, impregnada de principios y recetas aplicables a todas las circunstancias.

La concepción del hombre pasó de atomística a gregaria y social (el comportamiento del individuo está influenciado por las normas grupales) y la explicación monista de su comportamiento pasó a pluralista (el hombre es motivado por recompensas y sanciones sociales y simbólicas), pero con

algunas nociones ingenuas y románticas, que dificultaban su aceptación en la práctica.

3. Igualmente la **teoría de la burocracia**, iniciada a partir de la traducción al inglés de las obras de Max Weber, se caracterizaba por esa concepción introspectiva, restricta y limitada de la organización, ya que sólo se preocupaba por los aspectos internos y formales de un sistema cerrado, hermético y monolítico. El énfasis en la división racional del trabajo, en la jerarquía de autoridad, en la imposición de reglas y disciplina rígida, y la búsqueda de un carácter racional, legal, impersonal y formal para el alcance de la máxima eficiencia, condujeron a una estructura organizacional calcada en la estandarización del desempeño humano y en la rutinización de las tareas para evitar la variedad de las decisiones individuales.

Con el diagnóstico de las disfunciones burocráticas y de los conflictos se inicia la crítica a la organización burocrática y la revisión del modelo weberiano. Se verifica que el modelo descrito por Weber no tomó en cuenta la interacción de la organización con el ambiente a través de fronteras relativamente permeables de un sistema que no es totalmente cerrado y de su adaptabilidad a las demandas externas.

4. **Teoría estructuralista.** Los primeros pasos de los estudios sobre la interacción organización-ambiente y la concepción incipiente de la organización como un sistema abierto tuvo inicio con la teoría estructuralista.

La sociedad de organizaciones se aproxima bastante a concepto de un sistema de sistemas, de un macro-enfoque inter y extra organizacional. Además de esto, el concepto de organización y de hombre son ampliados y replanteados en un intento de integración entre los enfoques clásico y humanístico a partir de un modelo formulado por la teoría de la burocracia. Dentro de una visualización, a un mismo tiempo ecléctica y crítica, los estructuralistas desarrollan análisis comparativos de las organizaciones y formulan tipologías en el sentido de facilitar la localización de las características y objetivos organizacionales, dentro de un enfoque explicativo y descriptivo.

5. La **teoría neoclásica** marca un retorno a los postulados clásicos debidamente actualizados y realineados en una perspectiva de innovación y adaptación al cambio: es un enfoque nuevo, utilizando viejos conceptos en una teoría que sin duda alguna, es la única que hasta aquí presenta un carácter universalista fundamentado en principios que pueden ser universalmente aplicados.

Al mismo tiempo en que realiza la administración como un conjunto de procesos básicos (escuela operacional), de aplicación de varias funciones (escuela funcional), de acuerdo con los principios fundamentales y universales para alcanzar objetivos, también los objetivos son realizados (administración por objetivos). Se destaca aquí el problema de la eficiencia en el proceso y de la eficacia en los resultados con relación a los objetivos. Igualmente, el

elemento humano y los aspectos ambientales son considerados dentro de un pragmatismo destinado a volver la acción administrativa tan eficaz como sea posible. El enfoque vuelve a ser normativo y prescriptivo,

6. La **teoría del comportamiento**, a partir de la herencia dejada por la teoría de las relaciones humanas, amplió los conceptos de comportamiento social hacia el comportamiento organizacional, buscando comparar el estilo tradicional de administración con el moderno estilo basado en la comprensión de los conceptos del comportamiento y motivacionales. La organización es estudiada bajo la lente de un sistema de intercambios de aliciente y de contribuciones dentro de una compleja trama de decisiones. Es así como con la aparición del movimiento denominado Desarrollo organizacional, el impacto de la interacción entre la organización y el mutable y dinámico ambiente que la rodea toma impulso en dirección a un enfoque de sistema abierto. Es enfatizada la necesidad de flexibilización de las organizaciones y su adaptabilidad a los cambios ambientales como imperativos para sobrevivir y crecer.

Para que una organización cambie y se adapte dinámicamente, es necesario cambiar no solamente su estructura formal sino principalmente el comportamiento de los participantes y sus relaciones interpersonales. A pesar del enfoque nítidamente descriptivo y explicativo, algunos autores del movimiento del D.O. se aproximan levemente al enfoque normativo y prescriptivo. Hasta aquí, la preocupación de los autores de los autores está centrada todavía dentro de las organizaciones, aunque se tomen algunos elementos del ambiente.

7. Es con la **teoría de sistemas** que surge la preocupación fundamental por la construcción de modelos abiertos más o menos definidos y que interactúan dinámicamente con el ambiente y cuyos subsistemas denotan una compleja interacción igualmente interna y externa. Los subsistemas que forman una organización son interconectados e interrelacionados, mientras que el suprasistema ambiental interactúa con los subsistemas y con la organización como un sistema.

Los sistemas vivos (sean individuos u organizaciones) son analizados como “sistemas abiertos”, esto es, abiertos al intercambio de materia, energía, información, con un ambiente que los rodea. A pesar de esto, el énfasis se coloca en las características organizacionales y en sus ajustes continuos a las demandas organizacional, pero demasiado abstracta para resolver problemas específicos de la organización y de su administración. La tarea de analizar interacciones con ambientes complejos y mutables ha llevado a una tendencia de aislar conceptualmente a las organizaciones y a considerar los sistemas sociales como entidades aisladas y por qué no, autónomas.

8. Solamente con la **teoría de la contingencia** es que ocurre el desdoblamiento de la visualización de dentro hacia afuera de la organización: el énfasis es colocado en el ambiente y en las demandas ambientales sobre la dinámica

organizacional. El enfoque de la contingencia destaca que son las características ambientales las que condicionan las características organizacionales. Es en el ambiente donde se pueden localizar las explicaciones causales de las características de las organizaciones. Así, no hay una única mejor manera de organizarse.

Todo depende de las características ambientales relevantes a la organización. Los sistemas culturales, políticos, económicos, etc. afectan intensamente a las organizaciones al mismo tiempo en que están íntimamente relacionadas en una dinámica interacción con cada organización. Las características organizacionales solamente pueden ser entendidas mediante el análisis de las características ambientales con las cuales aquellas se enfrentan.

La más notable contribución de los autores del enfoque de la contingencia está en la identificación de las variables que producen mayor impacto sobre la organización, como **el ambiente y la tecnología**, para entonces predecir las diferencias en la estructura y en el funcionamiento de las organizaciones debidas a las diferencias en estas variables. Así, diferentes ambientes requieren diferentes relaciones organizacionales para una eficacia óptima. Se hace necesario un modelo apropiado para cada situación dada.

Aunque Lawrence y Lorsch son teóricos de la contingencia, particularmente en lo que se refiere a la estructura de la organización, también tienen sus preferencias. Ponen de relieve las interfases entre la organización y su ambiente, entre dos y todas las unidades dentro de la organización, y entre empleados y la organización, representada por la gerencia.

Lawrence y Lorsch **no** especifican un modo mejor de diagnosticar ni un sentido particular para el cambio. Empero, hacen hincapié en determinadas dimensiones de la organización, particularmente en su estructura y en las relaciones entre grupos. Consideran otras dimensiones, pero estas dos son las que gozan de prioridad por su modo de ver las organizaciones.

Lawrence y Lorsch proponen un modelo de diagnóstico y acción para el DO. No especifican un modo mejor de diagnosticar ni un sentido particular para el cambio. Empero, hacen hincapié en determinadas dimensiones de la organización, particularmente en su estructura y en las relaciones entre grupos. Consideran otras dimensiones, pero estas dos son las que gozan de prioridad por su modo de ver las organizaciones.

Con este propósito, deseamos comprender el empleo de su teoría de la contingencia en el diagnóstico. Téngase presente que los conceptos primordiales de la teoría de la contingencia de Lawrence y Lorsch son diferenciación e integración, que representan la paradoja de cualquier diseño de organización, de que el empleo ha de quedar a un mismo tiempo dividido y coordinado o integrado. Por tanto, dentro de la estructura de Lawrence y Lorsch y para fines de

diagnóstico, deseamos examinar una organización cliente en las dimensiones que el cliente juzgue importantes.

Estas cinco dimensiones: **demandas ambientales, diferenciación, integración, manejo de conflictos y contrato empleado-gerencia** representan los dominios organizacionales que Lawrence y Lorsch creen que son los más importantes para un diagnóstico eficaz⁵⁸. Basándose en los hallazgos de su investigación, el diagnosticador organizacional buscará el grado de concordancia entre las demandas y complejidades ambientales y la estructura organizacional interna.

La enumeración siguiente resume estas dimensiones y algunas preguntas relacionadas.

- **Demandas ambientales**

- 1) ¿Sobre qué base el cliente evalúa y escoge proveedores competidores de esta industria (precio, calidad, entrega, servicio, etc.)?
- 2) ¿Cuáles son los principales problemas con que tropieza la organización al competir en la industria?.
- 3) ¿En años recientes han ocurrido cambios apreciables en el mercado o en las condiciones técnicas de esta industria?.

- **Diferenciación**

1. ¿Cuál es el intervalo promedio de control, en relación con la estructura? ¿Cuán importante es tener reglas formales para encaminar los procedimientos y operaciones?
2. Respecto al intervalo de tiempo de retroalimentación, ¿Cuánto tardan los empleados en apreciar los resultados de su actuación? (Por ejemplo, el lapso suele ser corto en ventas, mientras que en investigación y desarrollo puede tomar años).
3. Respecto a las relaciones interpersonales, ¿Cuán importantes son y cuánta interacción es necesaria?
4. Respecto a la certidumbre de la meta, ¿Cuán claras son las metas? ¿Cómo se miden?

- **Integración**

1. ¿Cuán interdependientes son dos unidades cualesquiera; mucho (cada una necesita de la otra en cierto grado); término medio (cada una necesita de la

⁵⁸ El apéndice metodológico de su libro proporciona gran cantidad de detalles referentes a estas dimensiones, así como las preguntas que han de formularse para obtener la información pertinente (Lawrence y Lorsch, 1967).

otra en cierto grado); poco (cada una funciona en forma bastante autónoma)?

2. ¿Cuál es la calidad de las relaciones entre unidades?

- **Manejo de conflictos**

1. ¿Cuál es el modo que se emplea en la resolución de conflictos: por imposición (edictos del mando supremo); por apaciguamiento (mostrándose amable y rehuyéndolos) o por enfrentamiento (exponiendo las diferencias y resolviendo problemas)?

2. ¿Cuánto influyen los empleados en la jerarquía, para resolver problemas y tomar decisiones?

- **Contrato empleado-gerencia**

1. ¿Hasta qué punto sienten los empleados que lo que ellos de ellos se espera es lo adecuado?

2. ¿Hasta qué punto sienten los empleados que se les remunera y recompensa justamente por su labor)?.

Cuando mayor es la complejidad ambiental, tanto más complejo habrá de ser el complejo interno. Si los mercados de la organización cambian con rapidez y son difíciles de predecir y de vaticinar, y si el ambiente en general fluctúa bastante, la estructura interna de la organización deberá estar relativamente descentralizada, de modo que sean muchos los empleados que estén en contacto con el ambiente y puedan actuar con rapidez en cuanto se produzcan los cambios.

En estas condiciones, puede seguir siendo alta la diferenciación, pero se asigna un premio a la integración. Tiene que haber suficiente mecanismo de integración, de modo que la comunicación fluya de manera adecuada a través de las muchas subunidades y entre ellas, y para que la esfera superior de la jerarquía se mantenga bien informada. La industria de los plásticos representó este tipo de organización en el estudio e investigación de Lawrence y Lorsch.

Cuando el medio ambiente es relativamente estable y no es muy complejo, cual sucede en su estudio de la industria de los contenedores, una estructura interna bastante sencilla y directa puede ser la mejor, con divisiones funcionales del trabajo y una autoridad centralizada. La cuestión no radica en el hecho de que una organización esté altamente diferenciada y otra altamente integrada, sino en que las dos tengan ambos atributos. La alta integración al parecer es importante sin importar el medioambiente, y la diferenciación puede ser menor en organizaciones cuyo medioambiente sea estable.

En todos los casos subsiste la paradoja: se necesitan ambas cosas, pero son antagónicas, cuánto más se diferencia la organización tanto mayor será la integración que se necesite. El diagnosticador organizacional deberá buscar asimismo el modo para la resolución de conflictos. Lawrence y Lorsch encontraron

que cuanto más se enfrentan los miembros y unidades de la organización a sus diferencias y trabajan por resolverlas, en lugar de atenuarlas y suavizarlas, tanto más eficiente tendía a ser la organización.

Por último es necesario conocer el grado de satisfacción de los empleados con su contrato psicológico con la organización. Aparentemente hay una relación positiva entre la claridad de la comprensión de los empleados respecto a lo que de ellos se espera (su visible satisfacción con las remuneraciones que reciben por su actuación) y la marcha general de la organización.

Tipos de Diagnóstico Organizacional

El diagnóstico organizacional se divide en dos perspectivas principales, una funcional y otra cultural, cada una con sus propios objetivos, métodos y técnicas. Son complementarias entre sí y dan origen a dos tipos de diagnóstico:

- Diagnóstico funcional
- Diagnóstico cultural

◇ Diagnóstico funcional

El diagnóstico funcional (su nombre debido a una perspectiva funcionalista) examina principalmente las estructuras formales e informales de la comunicación, las prácticas de la comunicación que tienen que ver con la producción, la satisfacción del personal, el mantenimiento de la organización, y la innovación.

Usa un proceso de diagnóstico en el cual el auditor asume la responsabilidad casi total del diseño y la conducción del mismo (objetivos, métodos y la interpretación de los resultados).

Objetivos del diagnóstico funcional

- Evaluar la estructura interna formal e informal del sistema de comunicación y los diferentes canales de comunicación.
- Evaluar los sistemas y procesos de comunicación a nivel interpersonal, grupal, departamental, e interdepartamental.
- Evaluar los sistemas y procesos de la comunicación externa de la organización, entidades públicas y privadas con las cuales existe interdependencia.
- Evaluar el papel, la eficiencia y la necesidad de la tecnología de la comunicación organizacional.
- Evaluar el impacto que tienen los procesos de comunicación en la satisfacción en el trabajo, en la productividad, en el compromiso y el trabajo en equipo.

Métodos y técnicas

Dentro de la perspectiva funcionalista los métodos más usados son la entrevista, el cuestionario, el análisis de las redes de comunicación, la entrevista grupal, el análisis de experiencias críticas de comunicación, y el análisis de la difusión de mensajes.

Las técnicas aplicables son:

- **Entrevista.** Esta técnica se complementa con el cuestionario y permite recoger información que puede ser investigada hasta en sus mínimos detalles en una conversación personal con los miembros de una organización.
- **Cuestionario.** Permite recoger mayor cantidad de información de mayor cantidad de gente y de una manera más rápida y más económica que otros métodos; y facilita el análisis estadístico.
- **Análisis de transmisión de mensajes.** Consiste en un cuestionario especializado que descubre el proceso de difusión de un mensaje en la organización, desde su punto de origen hasta que logra alcanzar a los diferentes miembros de la misma. Este método revela el tiempo que toma la difusión de un mensaje, su proceso comunicativo, quienes bloquean la comunicación, las redes de comunicación informal y la manera como se procesa la información.
- **El análisis de experiencias críticas de comunicación.** Sirve para conocer las experiencias positivas y negativas que existen dentro de la organización y la efectividad o ineffectividad de las mismas.
- **Análisis de redes de comunicación.** Analiza la estructura de comunicación de una organización y su efectividad. Se evalúa quien se comunica con quién, que grupos existen en la organización, qué miembros actúan como puente entre los grupos, los bloqueos que sufre la información, el contenido de la comunicación y la cantidad de información difundida.
- **La entrevista grupal.** Esta técnica selecciona un cierto número de miembros representativos de la organización para ser entrevistados como grupo. La entrevista se suele centrar en aspectos críticos de la comunicación organizacional.

◇ Diagnóstico cultural

El diagnóstico cultural es una sucesión de acciones cuya finalidad es descubrir los valores y principios básicos de una organización, el grado en que éstos son conocidos y compartidos por sus miembros y la congruencia que guardan con el comportamiento organizacional.

Objetivos desde la perspectiva interpretativista

- Evaluar el papel de la comunicación en la creación, mantenimiento y desarrollo de la cultura de una organización.
- Evaluar el contenido de las producciones comunicacionales y el significado que tiene para sus miembros, tales como conversaciones, ritos, mitos, filosofía y valores.
- Entender la vida organizacional y el papel de la comunicación desde la perspectiva de los miembros de la organización.

Categorías de análisis del diagnóstico cultural

Los valores y principios básicos de una organización pueden determinarse a través de los campos en que se manifiestan, por lo que mientras más manifestaciones culturales se analicen, más rico y acertado resultará el diagnóstico.

Las manifestaciones conceptuales y simbólicas están constituidas por las siguientes categorías y elementos:

- **Espirituales:** Ideología / filosofía, símbolos, mitos e historia.
- **Conductuales:** Lenguaje, comportamiento no verbal, rituales y formas de interacción.
- **Estructurales:** Políticas y procedimientos, normas, sistemas de status internos, estructura del poder.
- **Materiales:** Tecnología, instalaciones, mobiliario y equipo.

Métodos y técnicas

El proceso del diagnóstico cultural se apoya en ciertas herramientas. En cuanto a su aplicación, básicamente podemos hablar de dos enfoques: el cualitativo y el cuantitativo.

Con el primero se busca la medición precisa de ciertas variables establecidas de antemano y su posterior comparación, el segundo depende más de la agudeza de la percepción del investigador al analizar los datos.

Técnicas cualitativas aplicables:

- **Observación.** Para llevarla a cabo, el investigador puede optar por convertirse en un miembro más del grupo (observación participante), o bien por observarlos desde fuera (observación no participante u ordinaria). El investigador debe ganarse, en cualquier caso, la confianza de las personas que va a estudiar, lograr su aceptación y evitar en lo posible que su presencia interfiera o perturbe de algún modo las actividades cotidianas del grupo.

- **Entrevistas individuales.** Es muy importante que en las entrevistas se logre lo que se conoce con el nombre de "simpatía". Esta implica el establecimiento de un clima de confianza mutua, comprensión y afinidad emocional entre el entrevistador y el entrevistado.
- **Análisis de documentos.** El investigador reunirá una colección de documentos diversos que necesitan ser interpretados a fin de extraer la información que contienen sobre la historia y características de la organización, y que lo llevarán a inferir algunos aspectos importantes de la cultura de la misma.
- **Discusión en grupos pequeños.** Sesiones de grupo con una discusión dirigida.
- **Dramatización.** Proporciona datos sobre la percepción que la gente tiene de ciertos papeles, relaciones y situaciones de trabajo.
- **Técnicas proyectivas.** Consiste en presentar a un sujeto un material poco estructurado, con instrucciones vagas y pidiéndole que lo organice a su manera, cosas que no puede hacer sin proyectar la estructura de su propia personalidad.

Técnicas cuantitativas aplicables:

- **Encuesta.** La información recogida por medio de esta técnica puede emplearse para un análisis cuantitativo con el fin de identificar y conocer la magnitud de los problemas que se suponen o se conocen en forma parcial o imprecisa. El método que puede utilizarse para levantar la encuesta es el cuestionario.

Funcionamiento del Diagnóstico Organizacional

Una de las ideas fundamentales en que se basa el Diagnóstico Organizacional es que: en una organización es frecuente que sus integrantes sean conscientes de las manifestaciones parciales de un problema (síntomas) y de que es necesario un proceso de síntesis (diagnóstico) para identificar el problema de una manera clara, que permita proponer soluciones (terapia).

Existen 3 Factores en un Diagnóstico Organizacional que son importantes tanto para determinar la problemática como para dar soluciones:

1. La situación de la empresa dentro del contexto de su rama industrial.
2. La posición de las empresas en el ciclo de vida de las organizaciones.
3. El estilo organizacional que prevalece en el sistema social de la empresa.

Ventajas y desventajas del diagnóstico

Ventajas:

- Al aplicarlo se despierta un espíritu de grupo.
- Es participativo.
- La gente se siente comprometida con las soluciones.
- Da una estructura lógica a la problemática.
- Es una manera muy eficiente en tiempo y recursos para encontrar problemas.
- Permite conocer los procesos operativos por donde hay que comenzar a trabajar con urgencia y conseguir una mejora inmediata.
- Proporciona datos para estructurar una planeación temporal, hasta que se fije el nuevo rumbo, los objetivos de la organización y se implanten cambios en los sistemas y procesos de la organización.
- Como metodología es muy clara y contiene elementos que pueden ser combinados con otras metodologías para crear enfoques particulares más eficientes.

Desventajas:

- El modelo normativo nunca es especificado y puede ser diferente para diversas personas.
- No todos los grupos sociales están listos para este tipo de interacciones.
- El definir problemas despierta expectativas de solución.
- Puede provocar conflictos interpersonales.
- Puede ser manipulado.

Condiciones para llevar a cabo el Diagnóstico Organizacional

Para poder llevar a cabo con éxito un diagnóstico organizacional se deben cumplir algunos requisitos básicos:

1. Antes de iniciar el proceso de diagnóstico es indispensable contar con la intención de cambio y el compromiso de respaldo por parte del cliente (término usado en Desarrollo Organizacional para designar a la persona o grupo directamente interesado en que se lleve a cabo una transformación en el sistema y con la suficiente autoridad para promoverla). Es decir, que esté dispuesto a realizar los cambios resultantes del diagnóstico.
2. El "cliente" debe dar amplias facilidades al consultor (interno o externo) para la obtención de información y no entorpecer el proceso de diagnóstico.
3. El consultor manejará la información que se obtenga del proceso en forma absolutamente confidencial, entregando los resultados generales sin mencionar a las personas que proporcionaron la información.

4. También debe proporcionar retroalimentación acerca de los resultados del diagnóstico a las fuentes de las que se obtuvo la información.
5. El éxito o fracaso del diagnóstico depende en gran medida del cliente y del cumplimiento de los acuerdos que haga con el consultor

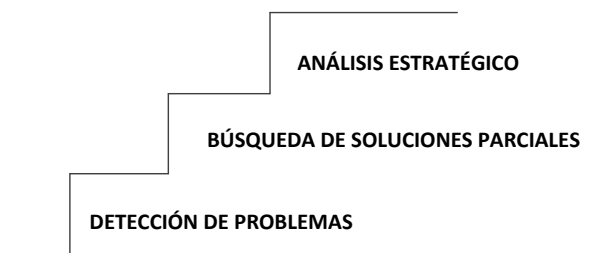
Niveles de Diagnóstico Organizacional

El diagnóstico de la organización se puede efectuar a distintos niveles como se ilustra en la siguiente figura: para la detección de problemas, búsqueda de soluciones parciales y análisis estratégico.

La detección de problemas es un primer paso, pero por sí solo no genera ningún cambio en la empresa.

En el segundo nivel, el diagnóstico se centraliza en el procedimiento de mejora en sí, enfatizando un ciclo de **resolución de problemas**, este nivel de diagnóstico solo logran mejoras incrementales donde las decisiones de corto plazo no están conectadas con las de largo plazo y los esfuerzos de mejoramiento son aislados, en direcciones diferentes y con bajo impacto en el desempeño del negocio (Simons, 1994).

El **análisis estratégico** es el nivel rector que contiene a los anteriores, parte de los cambios en el entorno y reconoce la necesidad de integrar los esfuerzos de mejoramiento alrededor de los problemas claves o estratégicos de la organización y permite lograr cambios más radicales en el desempeño de la organización.



Niveles de diagnóstico organizacional

Procedimiento general de Diagnóstico Organizacional

Como en todo Sistema Participativo el proceso es tan importante como el resultado ya que el espíritu de grupo generado y el conocimiento de las opiniones y problemas de otros componentes de la organización son beneficios casi tan importantes como el de identificar y resolver problemas. El procedimiento general de Diagnóstico Organizacional consta de las siguientes fases:

- Selección del Grupo de Trabajo.
- Entrenamiento del Grupo de Trabajo.
- Generación de Síntomas Individuales.
- Generación de la Lista Colectiva.
- Proceso de Síntesis y Generación de Problemas.
- Clasificación de Problemas.
- Planteamiento de Soluciones.
- Generación de Plan de Acción.

Selección del grupo (fase 1)

Se selecciona a un grupo de personas que tengan las siguientes características:

- Con conocimiento del sistema.
- Que sea representativo de los componentes del sistema.
- Que incluya a gente con poder de decisión.
- Este grupo no debe de ser de más de 20 personas, ni incluir más de tres niveles jerárquicos.

Entrenamiento del grupo de trabajo (fase 2)

El grupo seleccionado debe de pasar por un entrenamiento que enseñe a:

- Decir lo que piensa.
- Respetar las ideas de los demás.
- Analizar las ideas por su propio valor.

Lista individual (fase 3)

Lista de cada persona sobre los síntomas del sistema:

- Fenómeno revelador de una enfermedad.
- Señal o indicio de alguna cosa que va a suceder.
- Manifestación de funciones alteradas.

Lista colectiva (fase 4)

Una lista de los síntomas de todos los integrantes del grupo:

- Decir los síntomas secuencialmente.
- Escuchar al compañero.
- Hablar sin ninguna influencia.
- Ser específicos.
- Evitar entrar a la defensiva.
- En general llevarla en orden, respeto y sin rivalidades.

Síntesis y definición de los problemas (fase 5)

En esta fase se debe evitar interpretar mal un sistema y seleccionar bien a las personas involucradas en este proceso. Tres métodos útiles en la definición de problemas:

- Síntesis por Agrupación (Debido a la experiencia de los problemas).
- Síntesis por Estructuración (Por su naturaleza de problemas).
- Síntesis por Subsistemas.

Clasificación y jerarquización de problemas (fase 6)

Presentación de los problemas al grupo, definición de los problemas y se estructuración de los mismos por orden de importancia.

Planteamiento de soluciones (fase 7)

- Dividir y dar responsabilidades de los problemas a subgrupos:
- Cuestionar objetivos.
- Cuestionar acciones concretas.

Generación de un plan de acción (fase 8)

Se definen responsables, el tiempo y el presupuesto necesario para implantar las acciones. Se hacen reuniones periódicas para revisar el avance en la solución de los problemas.

Herramientas del Diagnóstico Organizacional

Un sistema de Administración para la calidad requiere utilizar diversas técnicas y herramientas para la correcta toma de decisiones y el logro de objetivos. Implica la participación unida y decidida de todo el personal, desde la alta dirección, gerencia media, hasta empleados y operarios. Por otra parte, las herramientas no trabajan únicamente con materia prima, para ello tomaremos a los datos, los cuales se dividen en dos principalmente: el verbal y estadísticos. Los datos verbales son datos descriptivos al igual que los datos estadísticos; la información que se genera en base a experiencia y conocimientos, los cuales son organizados también para cierto propósito; lo importante es contar con información descriptiva y organizarla para separar hechos de simples opiniones.

Las herramientas administrativas, las cuales fueron desarrolladas principalmente para utilizar datos verbales y provienen de métodos convencionales utilizados en otros campos. El comité que los desarrolló en Japón estudió más de 30 herramientas seleccionadas de diferentes técnicas de creatividad y administración;

tales como la investigación de operaciones, el desarrollo humano, etc. Después del proceso de prueba y error y en base a la experiencia ganada en diferentes empresas, se establecieron las siete herramientas administrativas de Calidad Total, todas mejoradas y acorde a un objetivo. Dichas herramientas son las siguientes:

- Diagrama de afinidad
- Diagrama de relaciones
- Diagrama matricial
- Análisis matricial de variaciones
- Diagrama de árbol
- Gráficas de proceso de decisiones programadas (GPDP)
- Diagrama de flechas

El Diagrama de afinidad

El Diagrama de afinidad es un método de categorización de la información creado por el antropólogo japonés Jirō Kawakita⁵⁹ en la década de 1960. También se denomina Método KJ o Team Kawakita Jirō (TKJ) mediante el cual se clasifica varios conceptos en diversas categorías y se agrupan los elementos que estén relacionados entre sí; y es esencialmente un método de intuición, implica generar ideas por inspiración súbita y luego agruparlas por temas afines (semejantes o análogos). Se utiliza en los siguientes casos:

- Aclarar el estado o situación que debe ser.
- Identificar y definir el problema básico (es aquí donde se da pauta para ver si se ataca el problema desde la raíz o muy superficialmente)
- Organizar el pensamiento de un grupo y aclarar su tendencia
- Organizar y dirigir la experiencia de un grupo hacia la solución de un problema específico.

El Diagrama de Relaciones

Es básicamente un método de inducción lógica que permite aclarar las causas y sus relaciones para identificar, confirmar y seleccionar las causas originales más importantes que afectan a un problema en análisis. Se utiliza para resolver problemas complicados dentro de una empresa, estableciendo y aclarando las interrelaciones entre diferentes causas que afectan a un mismo resultado. Este diagrama permite establecer la relación entre una “espina” de otro factor con la “espina” de un factor en el mismo diagrama de causa - efecto, permitiéndose organizar mejor el análisis del problema.

⁵⁹ **Jirō Kawakita** (1920-2009) fue un etnólogo (persona que se dedica a la rama de la antropología que estudia sistemática y comparativamente las etnias y las culturas de los pueblos) japonés.

El Diagrama Matricial

Es un método para garantizar datos verbales con la finalidad de establecer conclusiones que permiten resolver o prevenir problemas, a través de relacionar diferentes factores o elementos de ciertos avances. Es una tabla de datos que muestra la relación entre los diferentes elementos de dos eventos o aspectos, arreglándolas en columnas y renglones en forma de matriz. Esto permite analizar la relación y tipo que existe entre dichos elementos con el fin de establecer conclusiones en función de sus intersecciones.

El Análisis Matricial de Variaciones

Es un método cuya finalidad es identificar y seleccionar causas potenciales para prevenir problemas o asegurar resultados de un proceso o sistema. Consiste en relacionar las diferentes variaciones de un proceso en forma de matriz. O sea construir una matriz de variaciones. Esta matriz es una herramienta indispensable para identificar variaciones clave en las diferentes fases de un proceso y así poder proveerle el control necesario para asegurar la calidad.

El Diagrama de Árbol

Es un método para definir los medios para lograr una meta u objetivo final (tema). Implica desarrollar un objetivo en una serie de medios en multietapas (Medios primarios, secundarios, etc.), y acciones específicas. En el proceso de análisis y solución de problemas se utiliza básicamente para definir y organizar las acciones correctivas efectivas para eliminar las causas de cierto problema con el fin de prevenir su recurrencia.

La Gráfica de Proceso de Decisiones Programadas

Es un método de lógica que es utilizado para predecir el futuro, enfatizando en las situaciones no deseadas durante la realización de un evento, para diseñarlo y dirigirlo hacia un resultado deseable. Este método fue inventado por el **Dr. Jiro Kondo**⁶⁰ en 1968. Es indispensable aplicarlo a todas las actividades de Control de Calidad y mejora de la calidad, especialmente en investigación y desarrollo, departamento de ventas y áreas administrativas o servicios internos. Tiene dos principales usos:

- Se emplea para lograr un objetivo a través del establecimiento y toma de decisiones apropiadas, enriqueciendo el plan en la etapa de diseño de un evento referente a la empresa.

⁶⁰ Director General del Instituto de Investigación de Tecnología Innovadora para la Tierra. Japón. Posee liderazgo en diversos campos de la ingeniería, como ser de la aerodinámica, estudios ambientales y el desarrollo del método de control de calidad.

- Para definir medidas lógicas con el fin de eliminar situaciones no deseables, deliberando sobre las actividades a seguir para lograr cierto resultado para la empresa

El Diagrama de Flechas

Es indispensable para proyecto de largo plazo, empresas que se dedican a construir y desarrollar nuevos productos así como preparación de eventos que requieren de varios participantes y ejecución de diversos trabajos. El método permite analizar el progreso del proyecto de acuerdo a su programa para mejorar o reducir el tiempo total y así poder optimizar el trabajo. Se utiliza para hacer la programación óptima para llevar a cabo un plan y controlar su progreso efectivamente. Este método utiliza flechas para indicar la secuencia en el trabajo necesaria de seguir para desarrollar un programa por medio de una red, controlando el proceso durante su desarrollo.

EL CAMBIO ORGANIZACIONAL

Concepto de cambio

Cambiar no es muy fácil, primeramente porque ni todas las personas están dispuestas a realizar esfuerzos en este sentido y, aunque estén dispuestas es muy fácil volver a los antiguos padrones de funcionamiento.

El cambio organizacional lo podemos definir como la capacidad de adaptación de las empresas, y como las diversas variaciones que presentan mediante el paso del tiempo. Cabe destacar que cuando los cambios se dan, la situación dentro de una organización no es sencilla, pues en ocasiones no existe la disposición para aceptar tales modificaciones. No obstante, para poder realizar un cambio, debe involucrarse el esfuerzo de todos los miembros de la organización. Asimismo, el cambio organizacional es el proceso que se sigue para modificar a una organización.

El propósito de las modificaciones organizacionales consiste en incrementar la efectividad de la misma; es decir, ésta es la medida con la cual una organización logra sus objetivos. Los cambios pueden abarcar a cualquier segmento organizacional, y típicamente incluyen la modificación de las líneas de la autoridad en la organización, los niveles de responsabilidad de los diversos miembros y las líneas establecidas de comunicación organizacional.

En la actualidad todo cambia, por tanto, en la organización se realizan cambios de sistemas, tecnológicos y humanos. El mundo moderno se caracteriza por un ambiente cambiante.

Por tanto, una organización debe reconocer cuándo aceptar los cambios, así como aprender a administrarlos y, sobre todo, saber identificar e inducir al personal para aceptar el cambio, tanto en niveles gerenciales, como en los operativos. Sin bien es cierto que si se propician cambios en las empresas, no hay que eliminar de forma drástica los métodos anteriores con los que se venía operando sino hacerlo de manera paulatina, para que el personal se adapte y acepte tales modificaciones.

Las empresas han evolucionado a través de la historia; primero, su organización era muy incipiente y tenían un concepto muy precario de la administración, luego, con el paso del tiempo y con la aportación de diversos personajes fue obteniendo más auge hasta lo que hoy conocemos como una organización con sus principios, misión, visión, valores y objetivos.

La necesidad del cambio

En el mundo actual, de creciente competencia, los retrocesos son el peor enemigo. Para avanzar y ser competitivos es necesario adaptarse a las nuevas necesidades y retos que plantean los mercados tan exigentes de hoy.

Muchas empresas, en un afán por mejorar su situación, deciden replantearse la forma en la que el trabajo está siendo realizado en la organización. De este modo, se plantea un proceso de cambio que abarca todas las actividades dirigidas a ayudar a la organización, para que en ésta se adopten nuevas actitudes, nuevas tecnologías y nuevas formas de hacer negocios.

En muchas organizaciones (públicas y privadas) existe miedo al cambio. Es un miedo genérico, es una cuestión cultural heredada, es un increíble miedo a lo que representa el cambio. Nos educaron manteniendo el criterio de que la estabilidad es sinónimo de madurez y de equilibrio. Muchas personas consideran que quien cambia es alguien "inestable", inmaduro, que todavía no ha crecido, porque el ideal de vida dominante, para la sociedad, es un mundo quieto, armónico, sin crisis y sin cuestionamientos. Innovar y transformar es apostar por el cambio, es romper con determinados valores, criterios y mentalidades dominantes, es dar unos pasos que provocan miedo.

Tenemos dirigentes económicos y políticos y directivos que emplean la última instrucción del fotógrafo: *"si te mueves no sales en la foto"*, como una forma cómoda de gestionar. Lamentablemente, el miedo, como herramienta de gestión, ha funcionado durante décadas en las organizaciones. Un miedo tóxico para propiciar la sumisión de los empleados y matar cualquier iniciativa creativa, de liderazgo y de decisión individual. Sin olvidar el miedo a la pérdida de cuotas de control y poder de determinadas áreas de las organizaciones y de algunos individuos.

Arriesgarse o permanecer, es el dilema. Sin embargo, a las buenas o las malas, el mundo se mueve; Galileo lo dijo: *"Eppur si muove"* (y sin embargo, se mueve) y el cambio no consulta. Por eso cuando no se acepta, la resistencia al cambio se convierte en enfermedad y lo que permanece quieto es porque está muerto. Porque el cambio simplemente se da, en un mundo cada vez más global y una sociedad más dinámica, y los valores individuales que mataba el miedo tóxico son las herramientas vitales para afrontar los retos de este siglo.

Anteriormente, las organizaciones se administraban desde el punto de vista de su permanencia, en donde la regla era la estabilidad en que ocurrirán los eventos y la excepción, los cambios que producían. Sin embargo, en la actualidad, se han presentado transformaciones tan radicales, en donde el cambio es la regla y la excepción es la estabilidad.

Cabe destacar, que esta era se ha caracterizado por las paradojas y la complejidad de contradicciones, entendidas y atendidas con una visión más amplia y adecuada, porque las organizaciones presentan modelos y propuestas que deben ser revisados a profundidad, para obtener nuevas respuestas, tomando en cuenta el medio donde se desenvuelve que se ha tornado más complejo e incierto, es decir, más interrelacionado, diverso y en continuo cambio.

En ese sentido, es necesario cambiar procesos y métodos que han quedado obsoletos; dentro de las organizaciones, el cambio se ha llegado a considerar como una estrategia de competitividad y de supervivencia, y vital para no caer en el estancamiento y la carencia de desarrollo.

El individuo, el grupo, la organización y la comunidad deben ser sistemas dinámicos y vivos de adaptación, ajuste y reorganización, si quieren sobrevivir en un ambiente de cambios. El cambio organizacional no debe ser aleatorio, sino planeado.

El rediseño total o parcial de la estructura organizacional, variables macroeconómicas, fusiones, adquisiciones, incorporación de nuevas tecnologías, creación de nuevas unidades de negocios, o la implementación de nuevos procesos, son sólo algunas de las tantas causas que generan en una organización, o en determinados sectores de la misma, una situación de cambio. Cambio que la mayoría de las veces no está ni completa ni eficientemente planificado, y mucho menos facilitado.

Se insiste en el término "facilitación" ya que se considera que el cambio no se gestiona científicamente, ni se administra. Facilitar el cambio implica apoyar a las personas para que primero visualicen, luego internalicen, y posteriormente se involucren voluntariamente en el logro del objetivo resultante de la situación emergente.

Muy lejos de esto, muchos aún creen que el involucramiento y el alineamiento al nuevo estado de cosas se logra entregando un "carpeta" reseñando Misión, Visión

y Valores de la empresa o unidad de negocios en cuestión, una actividad “al aire libre” y, en la buenas épocas... dos días de “reflexión” o capacitación en Roatán, Islas de la Bahía (Honduras), y a la vuelta... nuevamente cada uno a lo suyo... pero eso sí, “ya pasamos lo peor”, comentan.

En realidad, a facilitar se aprende dialogando, caminando la planta o los pisos, escuchando, participando, capitalizando los errores y, sobre todo, sabiendo “leer” los mensajes subyacentes de las personas involucradas y obrar en referencia, no en consecuencia.

Para empezar a comprender el proceso de facilitación del cambio, y lograr que el mismo genere valor, sin dejar de reconocer las pérdidas que todo cambio supone, habrá que reconocer la existencia de al menos tres elementos:

- a) una situación actual, la que por algún motivo necesitamos abandonar;
- b) una situación deseada, a la que queremos, o nos dicen que tenemos que arribar; y
- c) un momento difuso, crítico, muchas veces gris, difícil de mensurar y más aún de facilitar: la transición.

Por tanto, el Cambio Organizacional se define como la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje. Otra definición sería: el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional.



Los cambios se originan por la interacción, tanto de fuerzas externas como internas:

Externas: son aquellas que provienen de afuera de la organización, creando la necesidad de cambios de orden interno, son muestras de esta fuerza: Los

decretos gubernamentales, las normas de calidad, limitaciones en el ambiente tanto físico como económico.

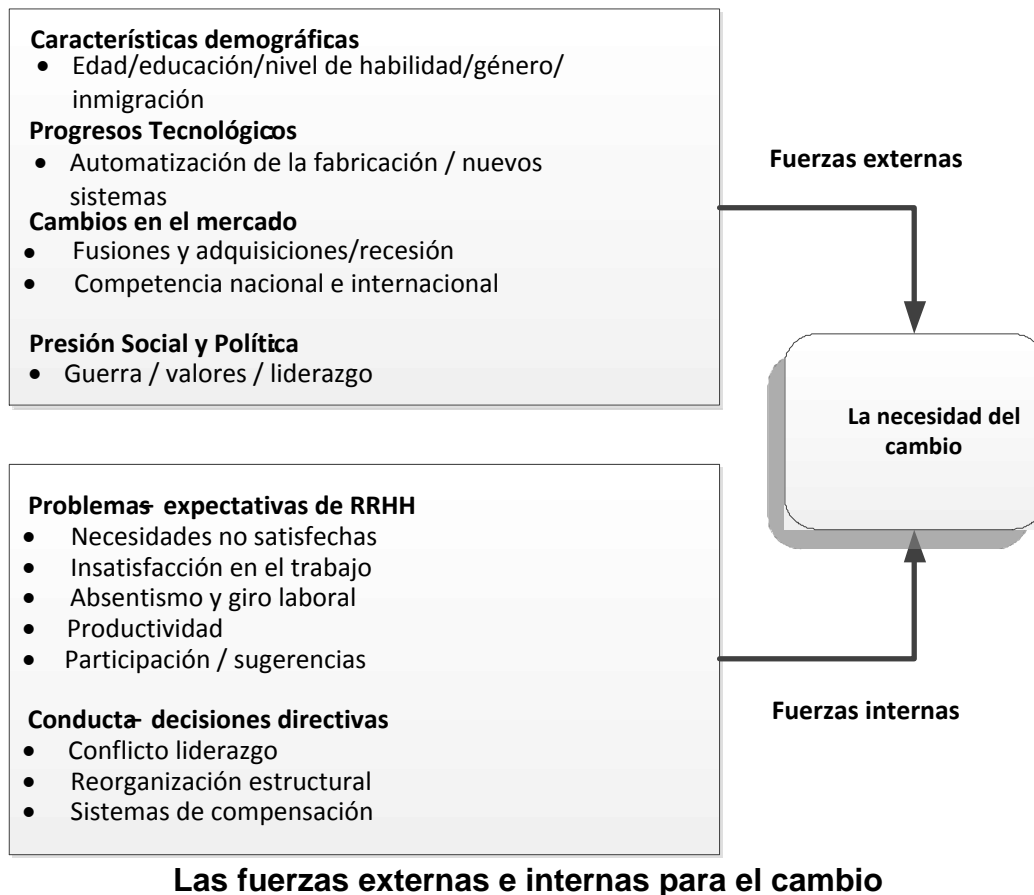
Internas: son aquellas que provienen de dentro de la organización, surgen del análisis del comportamiento organizacional y se presentan como alternativas de solución, representando condiciones de equilibrio, creando la necesidad de cambio de orden estructural; es ejemplo de ellas las adecuaciones tecnológicas, cambio de estrategias metodológicas, cambios de directivas, etc.

Muchas de las alteraciones que se traducen en fuerzas, no siempre traen como resultado un cambio de orden estructural, por ejemplo el cambio de pintura de la fábrica, el intercambio de oficinas, cuando esto sucede estamos en presencia de los Cambios Genéricos. Otro factor a considerar es que si los cambios originan una nueva conducta, ésta debe tener carácter de permanencia, de lo contrario podría estar en presencia de un acto reflejo; se expresa lo anterior para traer a colación el aprendizaje.

Todo cambio debe ir de la mano con el aprendizaje, tal es la relación, que muchos de los autores consideran que cambio y aprendizaje son palabras sinónimas. El aprendizaje es cualquier cambio de carácter permanente en el comportamiento que ocurre como producto de la interacción de las experiencias, es importante sintetizar este párrafo con las siguientes frases:

- El Aprendizaje involucra cambios.
- Hay aprendizaje cuando se observa cambios de conductas.
- Los cambios deben ser permanentes, caso contrario pudo haber sido originado por un instinto.

Los Cambios Organizacionales surgen de la necesidad de romper con el equilibrio existente, para transformarlo en otro mucho más provecho financieramente hablando, en este proceso de transformación en un principio como ya se dijo, las fuerzas deben quebrar con el equilibrio, interactuando con otras fuerzas que tratan de oponerse (resistencia al cambio), es por ello que cuando una organización se plantea un cambio, debe implicar un conjunto de tareas para tratar de minimizar esta interacción de fuerzas.



El Desarrollo Organizacional busca instrumentar un cambio individual y organizacional, para que una empresa pueda adaptarse a las fuerzas de cambio. Como lo definió Richard Beckhard⁶¹:

"Es un esfuerzo: planeado, que cubre la organización, administrado desde la alta dirección que incrementa la efectividad y la salud de la organización, mediante la intervención deliberada en los procesos de la organización utilizando el conocimiento de las ciencias de la conducta"

Esta es una amplia definición. Aplicable casi a cualquier técnica, política o práctica administrativa utilizada en un intento deliberado de cambio personal en una organización o de la organización en sí misma para lograr sus objetivos. El término clave es cambio. Las intervenciones pueden comprender desde la instrumentación de cambios en el diseño de plantas, hasta proveer al personal de las experiencias para que crezca su puesto, o una efectiva comunicación para seleccionar miembros de una organización.

⁶¹ Beckhard fue profesor adjunto en el MIT Sloan School of Management de 1963-1984. Murió el 28 de diciembre de 1999 a la edad de 81 años en la ciudad de Nueva York, Estados Unidos.

Se dice, que el punto de partida del desarrollo organizacional es la credibilidad. La organización debe propender por una condición en la cual llegue a ser creíble en sus procesos, en sus productos y servicios. Creíble para sus clientes externos e internos; una credibilidad que no se agota en la puesta en marcha y terminación de un proceso, sino que pervive con la continuidad de la empresa, y se acrecienta en el tiempo.

El cambio es cualquier modificación observada que permanece con carácter relativamente estable. Es un proceso proactivo de transformación que opera sobre la cultura organizacional.

El cambio organizacional tiene unas premisas que podemos enunciar en lo siguiente:

1. Todo cambio que se da en alguna parte de la empresa la afecta en su totalidad, se perciba o no por sus integrantes.
2. El cambio es un reto tanto humano como técnico.
3. La actitud de los directivos ante el cambio debe estar orientada a establecer y mantener el equilibrio en sus grupos, y favorecer el ajuste de cada uno de sus integrantes, a las nuevas circunstancias.
4. Es de esperar que se presenten reacciones grupales ante el cambio, dado la adherencia que presentan algunos individuos a posturas predominantes en su grupo de trabajo, este aspecto debe ser entendido y manejado por la gerencia del desarrollo organizacional.
5. Cuando ocurre un cambio, el grupo busca el equilibrio intentando regresar al estado o situación anterior, percibido como una mejor forma de ser y/o hacer las cosas. Cada presión a favor del cambio, por lo tanto alienta una contrapresión del grupo.
6. La comunicación es vital en el momento de consolidar un cambio. Ya que este puede llegar a parecer injustificado cuando la gente no cuenta con elementos para ver claramente que sus beneficios compensan sus costos económicos, psicológicos y sociales. Por lo tanto cada cambio deberá basarse en un análisis costo/beneficio que tome en consideración todas sus implicaciones, y deberá estar precedido por suficiente información para el personal.
7. Entre los implicados en el cambio hay distintos niveles de tolerancia al estrés que el mismo produce. En todo caso, rebasar el umbral de tolerancia puede dañar la salud física y psicológica de los individuos.
8. La existencia de personas muy bien preparadas o muy inteligentes no necesariamente significa que el grupo comprenderá y aceptará mejor el cambio. A veces sucede lo contrario, porque el grupo utiliza su capacidad para racionalizar o justificar los motivos de su resistencia al cambio.
9. Si el gerente como promotor del cambio hace que sus colaboradores participen activamente del proceso, logrará niveles de apertura y colaboración muy superiores a los que obtendría si únicamente se limitara a informarles acerca de los antecedentes, naturaleza y forma de implantación cambio.

10. Aunque sea el gerente de desarrollo organizacional el que inicie los cambios, los resultados finales siempre dependen en gran medida de los colaboradores y su actitud hacia dicho cambio.

La mayoría de los gerentes, en un punto o en otro, tendrán que cambiar algunas cosas en sus centros de trabajo. Nosotros clasificamos estos cambios como cambio organizacional, el cual es cualquier modificación de personal, estructura o tecnología.

Los cambios organizacionales suelen requerir que alguien actúe como catalizador y asuma la responsabilidad de manejar el proceso de cambio; es decir, un agente de cambio. Un agente de cambio podría ser un gerente dentro de la organización o algún otro empleado; por ejemplo, un especialista en cambios perteneciente al Departamento de Recursos Humanos, o incluso un consultor externo. Para cambios importantes, por lo general una organización contrata consultores externos que les brinden consejo y apoyo.

El mundo moderno se caracteriza por un ambiente que cambia constantemente. El ambiente general que rodea las organizaciones es dinámico en extremo y exige de ellas una gran capacidad de adaptación como condición primordial para sobrevivir. El DO es una respuesta a tales cambios. El mundo moderno se caracteriza por cambios rápidos, constantes y progresivos. Las transformaciones científicas, tecnológicas, económicas, sociales, políticas, etc. actúan e influyen en el desarrollo y en el éxito de las empresas en general, ya sean industriales, de servicios, organizaciones públicas, hospitales, bancos, universidades.

En la actualidad, el contexto que rodea a las organizaciones es dinámico y exige de ellas una gran capacidad de adaptación como condición primordial para sobrevivir.

El proceso de cambio organizacional comienza cuando surgen fuerzas que crean la necesidad de producir transformaciones en una o varias unidades de la organización (Chiavenato, 2001). Estas fuerzas pueden ser exógenas o endógenas a la organización.

1. Las fuerzas exógenas provienen del ambiente, como nuevas tecnologías, cambios en los valores de la sociedad o nuevas oportunidades o limitaciones del ambiente (económico, político, legal y social). Estas fuerzas externas generan la necesidad de introducir cambios en el interior de la empresa.
2. Las fuerzas endógenas, que crean la necesidad de cambiar las estructuras y el comportamiento, provienen del interior de la organización y son producto de la interacción de sus participantes y de las tensiones provocadas por la diferencia de objetivos e intereses.

En este sentido, todo cambio implica un **proceso de aprendizaje organizacional** que apunte al cambio tanto de actitudes y valores de los sujetos, como procesos y

estructuras organizacionales. El eje de giro consiste en una labor de comunicación, cautelosa y a veces lenta, para preparar la apertura y entrada hacia el cambio, a efectos que la organización sea más inteligente. En otras palabras, el cambio organizacional consiste en realizar la transición de lo conocido a lo desconocido.

De esta manera, el cambio puede ocasionar importante resistencia en los individuos y en la organización, por lo que se torna difícil introducir mejoras. A nivel individual, no se sabe si las habilidades serán funcionales en el futuro, o si se tendrá la habilidad de funcionar eficientemente y de lograr beneficios ante la nueva situación. A nivel organizacional, la resistencia puede provenir de tres fuentes: resistencias técnica, política y cultural. Con relación a la resistencia técnica se debe al hábito de seguir procedimientos comunes. La resistencia política ocurre cuando los cambios colocan en tela de juicio las decisiones de los altos directivos. Y en cuanto a la resistencia cultural, se manifiesta en el sentimiento de amenaza a los valores, creencias, sentidos y significados instituidos en la organización.

De igual forma encontramos que el desarrollo organizacional toca un aspecto medular de la organización empresarial como lo es marketing no es una tarea de un departamento en la organización, es un estilo de accionar institucional, para así desarrollarse ampliamente en las bases fuertes de la empresa y proporcionar soluciones, La organización se entiende entonces como un engranaje de individuos todos enfocados al marketing, todos escuchan, todos piensan, todos hablan, todos ven, todos venden en todo lo que hacen.

Para las empresas que propenden por un desarrollo en su área de marketing, es conveniente no presentar a los diferentes públicos de la organización, las acostumbradas **Oficinas de Quejas y Reclamos**, pues da la sensación de una empresa, a la que es menester reclamarle muy a menudo por sus fallas y poco avance en la excelencia y calidad de sus productos y servicios. Resultaría mejor hablar de un **Centro de Relaciones con el Cliente o un Centro de Atención al Cliente**.

Los factores necesarios para el cambio

Conseguir un cambio exitoso, requiere de los siguientes factores:

- Conocimiento (Capacidad intelectual)
- Emociones (Voluntad)
- Procesos (Hábito)

Si bien, puede comenzarse con el conocimiento y luego con las emociones o viceversa, es más común operar cambios iniciando por el conocimiento. Es decir, que primero se sabe qué queremos y dónde estamos y luego se encuentra la

manera de conseguirlo. Los factores, se dan entonces en ciertas etapas, que culminan con la implantación de procesos.

En las organizaciones, las estructuras están diseñadas de tal manera que se formen equipos. Es conveniente tener una dirección apropiada para conseguir la madurez del o los equipos antes o durante la implantación del cambio. Veamos cómo interpretar cada uno de los factores mencionados:

Conocimiento

Se refiere al conocimiento y reconocimiento por parte del equipo de:

- El grado de madurez del equipo u organización (ver el modelo de Liderazgo Situacional).
- Identificación de las fortalezas y debilidades.
- Identificación del conocimiento técnico previo.
- Identificación de experiencias similares previas de algunos miembros del equipo.
- Identificación de roles que desempeña cada miembro del equipo.
- Identificación de metas y objetivos.
- Planeación de la implementación desde el punto de vista técnico.

El conocimiento debe estar apoyado por:

- Desarrollo de la comunicación efectiva.
- Capacitación técnica (tales como conocimiento de los motivos del cambio, las metas, las razones de elegir ciertos lineamientos para el cambio, las técnicas conocidas, la normatividad o regulación aplicables).
- Capacitación en habilidades de interacción humana (tales como supervisión, negociación, solución de conflictos, sensibilización al cambio).

Es más fácil conseguir llevar a cabo una idea medianamente buena apoyada por muchas personas que una excelente idea con pocos seguidores. Por eso, es preferible no tratar de hacer planes perfectos, sino simples y con metas cortas en varias etapas, que permanezcan flexibles y puedan ser mejorados durante la marcha. Cuando un equipo cuenta con un coach, éste ayuda al equipo y especialmente al líder a identificar algunos de estos aspectos y ampliarlos en base a su percepción y conocimiento.

Emociones

Los equipos necesitan motivadores para volverse impulsores del cambio. Los mejores motivadores son los que satisfacen las necesidades e intereses propios. En el caso de un equipo, los motivadores personales siguen teniendo gran impacto, pero resulta difícil conseguir ligar el cambio a la satisfacción de los intereses individuales. Por ello, la motivación se centra más bien en aquéllos que

todos pueden reconocer como beneficios personales, ya sea para el desempeño de su función o a nivel personal.

Es necesario entonces identificar:

- Las necesidades personales comunes a los individuos que conforman el equipo. Estas necesidades se pueden explorar en el ámbito profesional y personal. Algunas de las más comunes tienen que ver con el dinero y el tiempo personal para compartir y convivir con sus familiares, pero frecuentemente aparecen también necesidades de reconocimiento público o personalizado.
- Los intereses comunes de los miembros del equipo, que se pretende cubrir con el cambio en cuestión y los que podrían usarse como motivadores externos. Son frecuentes los intereses de interacción social, como serían reuniones de celebración por el logro.
- Las necesidades comunes de los individuos que participarán en el cambio una vez que éste se despliegue. Este es un factor clave para conseguir un cambio exitoso. Por lo general, el despliegue se lleva a cabo hacia el nivel más bajo de la organización. En este nivel suele prevalecer la satisfacción de necesidades básicas del individuo y el dinero o artículos tangibles suelen ser el mayor atractivo, aunque no el único.
- Los intereses comunes de los individuos que participarán en el cambio. Uno de los motivadores más valorados por el personal de bajo nivel es la interacción con los altos niveles como medio de reconocimiento al logro.
- La capacidad de la organización de satisfacer las necesidades e intereses.

Una vez realizada la detección, se debe proceder a la planeación:

- Planear cómo obtener los recursos que se requieren para los motivadores, incluyendo en esto los tangibles y los intangibles. Parece simple pensar que el Director de una organización participe en un evento con el personal de más bajo nivel, pero frecuentemente esto resulta difícil de conseguir.
- Planear cómo administrar los motivadores. Cuando los que participan en el cambio no están acostumbrados a estas dinámicas, es preferible administrar motivadores de corto plazo por logros pequeños, mientras que los motivadores de mediano plazo funcionan muy bien cuando el personal ha participado en dinámicas previamente.
- Estructurar el esquema de motivadores en relación al logro en función de indicadores objetivos, en base a datos medibles, que sean equitativos para todos los participantes.
- Planear un calendario de realimentación positiva, tanto para el equipo de implantación como para todos los participantes.

Procesos

El liderazgo de un equipo no tendrá efecto alguno sobre la organización sin disciplina. Al momento de desplegar las tareas y responsabilidades que llevarán al éxito en la implantación del cambio, es necesario definir claramente quién se encargará de llevar a cabo cada tarea y quién supervisará que ésta se lleve a cabo.

El despliegue de tareas requiere detallar lo siguiente:

- Quién llevará a cabo las nuevas tareas y la supervisión.
- Las instrucciones, procedimientos y ayudas visuales para la ejecución de las nuevas tareas o de las nuevas formas de hacer las tareas.
- La entrega de las tareas específicas a cada individuo involucrado, preferiblemente a través de procedimientos o instrucciones de trabajo. Estos documentos deben detallar los criterios de ejecución, y la frecuencia.
- La entrega de la función de supervisión, a través de descripciones de puesto. Se debe dejar clara la frecuencia de la supervisión y los criterios de evaluación.
- La forma de presentación de los resultados, que se hace cuando menos mediante indicadores de desempeño, su frecuencia y sitio y forma de publicación.
- El papel del líder de la operación en esta etapa y la importancia del seguimiento al indicador como medida de control.
- Comunicación del plan de motivadores.

En esta etapa se requieren los siguientes apoyos:

- Desarrollo y/o modificación de documentación.
- Adecuación de los sistemas afectados (ejemplo ISO 9001).
- Reuniones con el personal para establecer una comunicación efectiva, detallando lo que se espera de cada uno, la forma de conseguirlo y las consecuencias positivas o negativas de hacerlo o no.
- Creación de un sistema de publicación de indicadores (un pizarrón, computadora, o área designada, la frecuencia, el orden, el historial, etc.)

Los agentes de cambio

El mundo cambia a cada momento y cada vez más rápidamente, por eso el cambio parece ser la única constante en nuestras vidas. Hablar de cambio implica hablar de transformación, devenir, o sea, movimiento. Dado que las organizaciones son comparables a las personas porque también tienen un ciclo vital, tratan de mantener un equilibrio con el medio y procuran sobrevivir. En relación a esto, hoy en día las opiniones hacen hincapié en el desempeño organizacional más que en el desempeño individual. El cambio en una

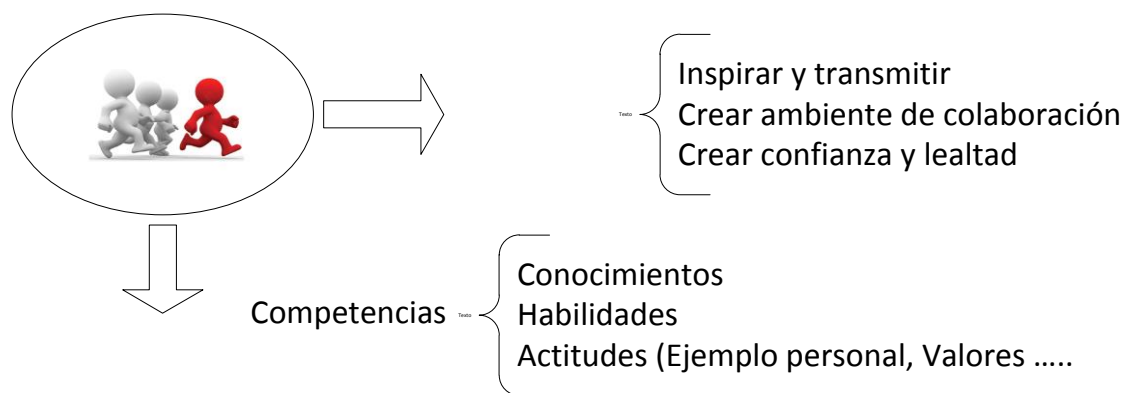
organización es como empujar una masa cualquiera, la misma se opondrá al movimiento, pero si se aplica la fuerza en el lugar y con la magnitud adecuada, se le conseguirá mover.

El liderazgo

El liderazgo se relaciona activamente con el manejo de los cambios y la eficacia de los cambios, el establecimiento de una visión de futuro, la atracción de sus seguidores hacia el logro de esa visión, y la constante inspiración para superar obstáculos.

El motor impulsor de la mayoría de los procesos de cambio es la presencia y acción de un **líder** y su función de **liderazgo**; como proceso de influencia sobre las demás personas para alcanzar las metas. Ese liderazgo es variable y dependiente de algunos factores objetivos como el escenario y los seguidores y de otros subjetivos como son:

Personalidad, carisma, oportunidad



Para que un líder pueda movilizar y conducir a una organización a un cambio efectivo debe reunir algunas características indispensables:

- Conocimiento de sí mismo.
- Conocimientos profesionales de su propia ocupación.
- Adecuada proyección de su autoridad.
- Automotivación como fuente de motivación de sus seguidores.
- Manejo adecuado de su tiempo y el de su personal.
- Adecuado autocontrol emocional.
- Claro sentido de la justicia.
- Decisión en sus decisiones.
- Conducción adecuada de otros.
- Dominio progresivo de sus actividades teóricas y prácticas.
- Capacidad de adecuar su experiencia a las condiciones de su organización.
- Eficiencia.

- Iniciativa y creatividad.
- Enseñar y adiestrar constantemente al personal en el “saber hacer”.
- Solución adecuada de problemas.
- Gran capacidad de comunicación.
- Poder de asociación e integración.
- Poder analítico y de enseñanza.
- Estímulo al aprendizaje de sus seguidores.
- Colaborar y cooperar con sus seguidores (trabajo en equipos).
- Capacidad de aglutinar.
- Perfección constante (mejora continua).

Estas características le permitirán lograr seguidores voluntarios y despertar en ellos el deseo de colaborar por alcanzar metas comunes con agrado, eficacia y alegría.

Para impulsar el cambio, se requiere de verdaderos líderes; ser un líder del cambio exige voluntad y la capacidad de cambiar lo que se hace, así como hacer nuevas y diferentes cosas. No obstante, cuando se hacen cosas diferentes, siempre se chocará con dificultades inesperadas, en consecuencia, siempre se requerirá la conducción del cambio por personas de una elevada capacidad probada, personas que sean verdaderos “agentes de cambio”. La palabra “agente” significa según el diccionario Larousse “aquel que practica la acción, que actúa; autor, causante, promotor, propulsor, impulsor: principio o sujeto de una acción; naturaleza o voluntad que se manifiesta en la acción.

Entonces, agente de cambio sería “una persona o grupo de personas que entra en una organización actual o en una parte de la organización para facilitar el proceso de cambio. El agente de cambio representa un desafío para el status quo que tiende a permanecer en todas las organizaciones.

Los agentes de cambio son personas llamadas a influir sobre individuos, grupos y organizaciones. Aunque cada una de estas entidades es de diferentes tamaños y a menudo requiere modalidades distintas de intervención, sería conveniente disponer de un esquema de análisis generalizable, que pudiera aplicarse tanto a un individuo como a un grupo, una organización o una colectividad pequeña.

Esto sería lo ideal, pero no es una idea factible, ya que la naturaleza de cada entidad requiere de acciones específicas que influyan en ella. Los agentes de cambio pueden ser tanto externos como internos, pueden ser administradores, psicólogos o un equipo interdisciplinario que se encargue del proceso.

Se puede decir que un agente de cambio es aquel que es capaz de desarrollar en la organización, acciones, actitudes y procesos que permitan realizar mejoras proactivamente en los diversos aspectos internos y externos. Es aquella persona responsable de iniciar o materializar cambios a escala grupal, departamental u organizacional. Debe mantener la búsqueda permanente de la mejora y eficacia

organizacional, crear un clima favorable de cambio dentro de su equipo de trabajo y la organización de manera que las personas no sean solo actores, sino protagonistas y agentes colaboradores de él en el proceso de cambio. Para lograr sus objetivos el agente de cambio debe contar con la autoridad que le confiere la organización, sus habilidades y actitudes y un plan para implantar con éxito el proceso de cambio.

Diversos autores utilizan la expresión “agente de cambios” en el mismo sentido que agente de Desarrollo Organizacional. El agente de DO impulsa el esfuerzo de DO actuando como facilitador, catalizador, estimulador o inspirador de comportamientos y actividades que eleven el nivel de eficacia y/o salud de la organización. Idealmente, no es el autor único de cambios que desarrolle la organización: podrá ser coautor, trabajando con los clientes o con los participantes del sistema-objetivo.

Estos son los autores y actores del proceso de cambio...el papel del agente de cambio no es, preliminar ni apriorístico, para promover cambios: es primordialmente:

- a) ayudar a generar datos válidos e informaciones útiles que revelen la realidad o la verdad organizacional. El cliente verá así la situación de un modo más completo y comprensible,
- b) crear condiciones para que los clientes puedan hacer selecciones bien informadas y libres. Se trata de resolver un “problema” y planear acciones adecuadas,
- c) ayudar a los clientes a asumir la responsabilidad por esa selección y comprometerse en la situación resultante: esto es, estimular a los clientes a un compromiso con la selección hecha.

Perfil del agente de cambio

El agente de cambios en su actuación incluye cuatro tareas básicas que dan origen a un perfil:

1. Ayuda a generar datos válidos.
2. Estimula la decisión consciente, libre y bien informada.
3. Asegura el compromiso responsable en las acciones recurrentes de la decisión.
4. Desarrolla los potenciales y los recursos del sistema organizacional.

Para esto, el agente de cambio requiere de actuar en dos planos, el primero es al nivel de proceso y el segundo es al nivel de contenido. En consecuencia, de acuerdo con Faria Mello, “debe obtener el liderazgo para las dimensiones de tarea, clima organizacional y la dinámica social, para que de este modo se pueda ayudar a la organización en las situaciones técnicas de la estructura, los aspectos administrativos y el comportamiento humano. Para poder ser efectivo en estas

dimensiones, se requiere que cuente con las siguientes habilidades y/o conocimientos:

1. Autoconocimiento: debe estar consciente de su personalidad, sus puntos fuertes y sus áreas débiles o de mejora, esto es, en sus capacidades y limitaciones, sus motivaciones y necesidades personales, así como en sus valores y actitudes.
2. Comprensión de la organización: debe conocer y entender a la organización y el sistema objetivo, esto es, lo que requiere o necesita la organización y para ello debe contar con:
 - 2.1. Conocimientos teóricos y prácticos sobre desarrollo organizacional.
 - 2.2. Experiencia de trabajo en la empresa, donde haya ocupado funciones a nivel gerencial.
 - 2.3. Capacidad de diagnosticar situaciones o condiciones de sistemas socio-técnicos abiertos.
 - 2.4. Identificación de problemas, oportunidades, potencialidades y limitaciones del sistema organizacional.
3. Competencia interpersonal: debe tener la capacidad de relacionarse en forma efectiva con el personal de la organización y los participantes en el proceso de cambio, debe crear un clima de confianza, apertura, respeto y colaboración entre todos los participantes.
4. Flexibilidad de acción: debe tener la capacidad para representar diferentes papeles o roles dentro de una función múltiple de facetas, requiere de intervenir en un sistema de relación y actividades de personas y grupos, con el propósito de ayudarlos a mejorar su funcionamiento y desempeño en los aspectos que juzgue relevantes.
 - 4.1. Su trabajo debe ser abierto, confiable y auténtico y de mutua colaboración con los integrantes de la organización o de las personas que laboren en donde se pretende implantar el cambio.
 - 4.2. Debe proporcionar oportunidades para que las personas funcionen como seres humanos, en vez de que sean considerados sólo como recursos de un sistema.
 - 4.3. Debe proporcionar oportunidades a cada miembro de la organización como un todo y que puedan desarrollar su potencial; buscar el aumento de la eficacia de la organización en toda sus metas;
 - 4.4. Considerar la creación de un ambiente de trabajo que sea posible sentir en forma estimulante y desafiante;
 - 4.5. Establecer las condiciones para las personas influyan en la manera en que puedan alcanzar sus metas personales y las de la organización y tratar a las personas como seres humanos que tienen un conjunto complejo de necesidades, todas importantes en su trabajo y en su vida.

Papel y funciones del agente de cambio

Intervenir en una organización establecida o en una relación entre personas o departamentos significa actuar con el propósito de ayudarles a mejorar su eficiencia y eficacia. El agente de cambio debe desempeñar diversos roles y

funciones que se distinguen por diferentes categorías, mismos que se mencionan a continuación:

1. Obtener datos sobre el funcionamiento de la organización, realizando entrevistas, preparando cuestionarios, asistiendo a juntas de trabajo y consultando documentos.
2. Escuchar a las personas y comprenderlas aun cuando no esté de acuerdo con ellas para vencer la resistencia al cambio
3. Ayudar a las personas que tengan problemas o dificultades personales y funcionales relacionadas con su trabajo a solucionarlos.
4. Diagnosticar situaciones y comportamientos que estén provocando problemas a la organización, o simplemente ver oportunidades de mejorar.
5. Diseñar estrategias de corrección y seleccionar tácticas o métodos de DO para alcanzarlas.
6. Estimular, provocar o catalizar comportamientos y acciones conducentes al cambio.
7. Desarrollar, capacitar o enseñar a personas o grupos para que mejoren sus hábitos de trabajo para mejorar su eficiencia y efectividad y por ende la productividad
8. Confrontar a personas o grupos, proporcionándoles retroinformación constructiva para que acepten, adopten e impulsen el cambio y no lo obstruyan.
9. Sugerir soluciones y orientar acciones para desarrollar las organizaciones
10. Intervenir en forma directa para asegurar que se tomen provisiones para evitar errores o fracasos en los procesos de cambio planeado

De Faria Mello afirma que Kenneth Benne señala que las habilidades requeridas en un agente de cambio se agrupan en siete áreas, a saber:

- I. Identificación y evaluación, por el propio agente de cambios, de sus motivaciones personales y su relación con el cliente.
- II. Ayudar al cliente a percibir, concientizar y asumir la necesidad del cambio y del proceso de diagnóstico.
- III. Diagnóstico por el agente de cambios y el cliente, en un trabajo de colaboración.
- IV. Analizar y tomar decisiones sobre problemas identificados, implicando otras personas en el proceso de decisión, planeación y ejecución de acciones.
- V. Ejecución del plan, de modo productivo y con éxito.
- VI. Evaluación del proceso.
- VII. Continuación, irradiación y sustentación de los cambios conseguidos... (De Faria Melo, 1999: 107)

De tal forma que un agente de cambio es responsable de dirigir la toma de decisiones vinculadas con un proceso de cambio y también será responsable de los resultados alcanzados. Su rol le obliga también a realizar personalmente

funciones inherentes al puesto, por lo tanto, también será ejecutor de algunas funciones relacionadas con el cambio en alguna de sus etapas.

En algún momento dado, también tendrá que ser asesor o consejero de quienes participen en el proceso de cambio por ser el más experimentado y quien mejor conoce la organización para que estos cumplan con sus responsabilidades con mayor eficiencia y efectividad. Como agente de cambio, tendrá que pregonar con el ejemplo y ser iniciador de los procesos de cambio para la mejora, para que de ésta manera, los demás lo consideren como ejemplo a seguir.

Por último, de él dependerán las acciones del cambio planeado, por lo tanto tendrá que elaborar planes de trabajo y acciones concretas y una vez implementados estos, deberá verificar si se lograron las cosas tal y como fueron planeadas, de tal forma que eso lo convierte también en planeador y evaluador de las acciones del cambio organizacional.

A medida que las organizaciones crecen y se complican, también crece la necesidad del cambio, sobre todo el cambio rápido que es uno de los mayores desafíos actuales de los administradores y las organizaciones, éstas deben cambiar para adaptarse a los cambios turbulentos a los que se enfrentan. Los líderes que pueden efectuar la clase de adaptación continua necesaria en el mundo actual, reconocen que el cambio es doloroso para el personal y aprenden a ponerse en su lugar y desarrollan acciones que hacen posible que el cambio se pueda llevar a cabo con éxito.

Estas acciones también deben incluir el compromiso de la organización para conducir a los empleados a través de las tres etapas del proceso de compromiso con el cambio:

- En la primera etapa, la de preparación, los empleados deben escuchar o enterarse del cambio por medio de memorándums, reuniones e trabajo, conferencias o discursos de la dirección, o contacto personal para que tomen conciencia de que éste afectará su trabajo.
- En la segunda etapa, los líderes deben ayudar al personal a comprender el impacto del cambio y los beneficios que traerá consigo el llevarlo a cabo, cuando el personal entienda y le quede claro de que es positivo y que le traerá ventajas o beneficios, es mayor la probabilidad de que apoye en la implementación, o cuando menos, no se resista.
- En la tercera etapa, comienza el verdadero proceso de compromiso, en un inicio los empleados perciben el cambio como algo nuevo, pero al paso del tiempo lo empiezan a percibir como algo natural o que ya forma parte de la cultura de la organización.

Es posible que aumenten las presiones para que cambien las organizaciones durante los siguientes años, y los líderes deben desarrollar las habilidades y

características personales y los métodos necesarios para ayudar a que sus compañías sigan siendo competitivas.

En el caótico mundo de los negocios actual, el cambio exitoso de una organización se está convirtiendo en el problema y responsabilidad de todo el mundo...los mandos medios, en lugar de convertirse en equipaje desechable cuando las organizaciones reducen jerarquías y costos, pueden surgir como líderes, que significan una diferencia real al cambiar el comportamiento de los trabajadores y generar mejores resultados para los clientes con mayor rapidez que la competencia...Katzenbach encontró que aunque estos agentes de cambio tienen una inmensa variedad de personalidades y antecedentes, comparten ciertas características centrales, que incluyen compromiso, valor, iniciativa, motivación, preocupación, modestia y sentido del humor.

Los líderes del cambio real actúan como el perno maestro que conecta tres fuerzas fundamentales para el cambio organizacional. Las aspiraciones de la alta dirección (¿en qué estamos tratando de convertirnos?), la energía y la productividad de la fuerza laboral (¿cómo podemos llegar hasta allá?) y la realidad del mercado (¿qué desean verdaderamente nuestros clientes?... (Daft, 2000: 311)

No importa lo que los líderes tengan que hacer para cumplir con las tres fuerzas fundamentales señaladas por Daft, porque el éxito o la supervivencia de sus organizaciones estará en juego si no se logran, porque aun cuando entiendan que el resultado final del cambio es importante, también el desarrollo y conservación de la gente es fundamental, de tal forma que deberán encontrar el equilibrio entre el establecer metas que estén por encima de las posibilidades de los trabajadores porque aun cuando se puedan lograr, el costo podría resultar muy elevado, en el sentido de que podría resultar muy desbastador y desgastante en exceso de la moral de los trabajadores dadas la velocidad y requerimientos del cambio que sometan a los trabajadores a esfuerzos físicos o psicológicos en exceso y a los cuales no estén acostumbrados.

No se pretende decir que no se pueda, sino que al igual que el deportista que no se entrena para la competencia, si la fuerza laboral no está acostumbrada al cambio, habrá que iniciar con un periodo de entrenamiento para adquirir el “acondicionamiento físico necesario”.

El entrenamiento deberá ser del tipo necesario y específico a las pretensiones de cambio y las condiciones “físicas” de la organización, lo que siempre resultará importante y de mucha ayuda es el que se tenga una visión de futuro clara, objetiva y compartida con la fuerza del cambio y una vez definida también la misión, se deberán establecer objetivos claros y precisos a las personas correctas y que estén ubicadas en los puestos correctos y claves para el cambio, porque de esta manera se obtendrá una mayor participación de los empleados.

Los planes deberán incluir salidas alternas, es decir, que no sean inflexibles, que también se cuente con un verdadero y efectivo sistema de comunicación porque

de eso dependerá en gran parte el que se prevenga la resistencia al cambio por parte del personal involucrado y que aun no esté totalmente convencido de los beneficios que el cambio le traerá consigo a la organización y a ellos mismos.

Agentes externos e internos de cambios

Por lo regular, en los programas de desarrollo organizacional, suelen contratarse a **agentes externos de cambios**, o inclusive pueden ser internos, e inclusive se puede formar una combinación de interno-externo, cuyas funciones van desde estimular, facilitar y coordinar el cambio hasta su implementación.

Cuando los consultores son externos, tienen una perspectiva objetiva que las personas de adentro pueden no tener. Sin embargo, los consultores externos tienen una comprensión limitada de la historia, cultura, procedimientos de operación y del personal de la organización. También es más probable que inicien un cambio drástico, debido a que no tienen que vivir con las repercusiones después de implementado el cambio. Por el contrario, los agentes internos pueden ser más cuidadosos, aunque tal vez demasiado, debido a que deben vivir con las consecuencias de sus decisiones.

Éste actúa por lo regular como el catalizador que activa el cambio en el sistema organizacional. Los agentes externos prácticamente son empleados temporales de las organizaciones, pues se les contrata por el período que dure el proceso de cambio, por lo regular son profesores universitarios o un consultor privado con conocimientos y experiencias en las ciencias de la conducta, casi siempre están avalados por un título universitario con especialidad en el comportamiento organizacional individual o grupal. Con este tipo de formación el agente de cambio externo cuenta con la perspectiva necesaria para impulsar el proceso de cambio.

Los agentes externos son consultores eventuales con conocimientos especializados en la teoría y métodos de cambio que penetran en la organización a fin de estimular el cambio. La ventaja en su contratación es su perspectiva objetiva y fresca de los problemas, y el uso de una metodología especial y habilidades avanzadas para conocer los aspectos particulares que se deseen; tienen como límite su escaso o inadecuado conocimiento de la historia, cultura, operación, procedimientos y personal, y están en mejor disposición para hacer cambios drásticos ya que no tendrán que enfrentar las consecuencias que se desprendan del proceso, lo que no sucede con los agentes internos que cuidan más de no herir susceptibilidades.

Los **agentes internos** tienen a su favor el conocimiento de toda la empresa, gozan de credibilidad interna, mantienen relaciones con los gerentes y poseen información de cada uno de los departamentos o áreas, de sus problemas, necesidades, conflictos, están familiarizados con los productos y la tecnología, pero por otro lado no disponen de una visión objetiva de lo que sucede, están muy involucrados en los sucesos organizacionales que pierden la óptica que se

requiere para la identificación minuciosa de factores que representen un riesgo para la empresa.

El agente interno, obviamente, es alguien que trabaja para la empresa y que tiene algún conocimiento sobre la problemática de que se trate o de por qué se requiere el cambio y deberá trabajar en forma conjunta con el agente externo, dado que conoce mejor a la organización, servirá de guía al externo en el proceso de cambio, ambos deben desempeñar un papel de punta de lanza en la implantación del cambio, de tal forma que en este tipo de intervención, la objetividad del extraño y su formación profesional se entremezclan con el conocimiento que la persona de dentro tiene sobre la organización y sus recursos humanos.

Esta mezcla de conocimientos suele dar como resultado un nivel de confianza cada vez mayor entre las partes involucradas. La combinación de la capacidad interna-externa del equipo para comunicarse y desarrollar una relación más positiva puede reducir la resistencia frente a cualquier cambio venidero:

Sin embargo, cada modalidad tiene sus ventajas y desventajas, mismas que se señalan a continuación:

1. El agente de cambio externo en ocasiones será considerado como alguien ajeno a la organización, que no inspire confianza en el personal y quizá no le den la información necesaria sobre la problemática de la organización, sin embargo, podría resultar al revés, dado que como no lo conocen y que es una persona ajena, le será más fácil que le proporcionen la información porque consideran que no es “incondicional” de la dirección, no obstante, éste tendrá la ventaja de no ser víctima de la “ceguera de taller”, dado que no está acostumbrado a los procesos trabajo viciados y ciclados de la organización.
2. Lo que representa una ventaja para uno, es una desventaja para el otro, es decir, al interno le tienen confianza por ser “de casa”, a éste le pueden exponer los problemas porque saben “que sabe” de que se trata, pero también con la reserva de que puede ir a la dirección y señalar a quien haya expresado alguna problemática complicada o delicada y crean que pueden tomar represalias en su contra. Por otro lado, el personal podría considerar que se trata de una actividad más como las que siempre han intentado y que al final de cuentas, todo permanecerá igual, por lo que le podrían restar importancia al cambio aun cuando éste sea bien intencionado. Sin embargo, éste agente interno puede ser un personaje clave, dado que tiene mucha información sobre la organización y la aceptación por parte de los trabajadores que le podría servir al externo y por lo tanto facilitar el proceso.
3. De tal forma que la mejor propuesta debería ser una combinación de Interno-Externo, porque como se ha señalado, las fuerzas de uno se convierten en la debilidad del otro y viceversa, de tal forma que la formación y experiencia del externo serán de mucha utilidad, al igual que el conocimiento de la organización y la aceptación del interno por parte del

personal serán cruciales para llevar el proceso de cambio con mayor probabilidad de éxito.

Lo que los especialistas recomiendan es una combinación de ambos, uno para que identifique desde una óptica externa las situaciones o elementos perjudiciales a la organización y el otro para que ejecute y supervise el mantenimiento del nuevo modelo.

No obstante, cualquiera de las opciones que se presenten, un aspecto que resulta verdaderamente importante durante el proceso de cambio es la credibilidad de la goce el agente de cambio por parte de los trabajadores a involucrar, de tal forma, que habría que determinar la situación particular del agente de cambio antes de su nombramiento, si éste fuera interno, o de su contratación, si fuera el caso del externo. Las fuentes de poder a verificar podrían ser entre otras las siguientes:

1. Legitimidad, ¿Qué autoridad formal e informal le confiere la organización?
2. Experto, ¿Es competente para dirigir el cambio?
3. Carismático, ¿Qué influencia ejerce o puede ejercer en el personal, es aceptado o no, que tanto, etc.?
4. Premiador, ¿Qué capacidad de recompensas le otorga la organización?
5. Coercitivo: ¿Qué tanto se hace obedecer y de qué forma?, ¿prefiere forzar a convencer?

Tipos de cambio

El cambio organizacional plantea el rediseño total o parcial de la estructura de la organización, el impacto de diversas variables macroeconómicas, fusiones, adquisiciones, incorporación de nuevas tecnologías, creación de nuevas unidades de negocios, o, la implementación de nuevos procesos, son sólo algunas de las tantas causas que generan en una organización, o en determinados sectores de la misma, una situación de cambio.

En el proceso de cambio, se dan dos tipos de cambios:

1. **Los cambios reactivos**, que son los que se dan en una organización como respuesta a una coyuntura externa o interna determinada.
2. **Los cambios anticipatorios**, que buscan adelantarse a situaciones contextuales del entorno o del interior de la organización. Pretenden ajustar la organización a escenarios futuros, 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 medio ambiente.

Estilos de Cambio

Entre los diferentes estilos que con más frecuencia se ponen en práctica para producir cambios en las organizaciones, se encuentran:

- El participativo
- El coercitivo

El cambio participativo es un estilo en el que “participan” activamente todos los involucrados, es decir la dirección o gerencia, los niveles intermedios y operativos de la organización. Se caracterizan por ser comúnmente procesos lentos y que evolucionan paso a paso, pero su efecto es duradero (sostenibles en el tiempo).

Los procesos de cambio en los que se aplica este estilo, tienen en cuenta una secuencia de acciones relacionadas con la preparación de las personas involucradas en él; por ejemplo:

- Introducción de nuevos conocimientos.
- Estímulo y desarrollo de la actividad (forma de hacer) adecuada.
- Configuración del comportamiento individual a través de la participación y establecimiento de los objetivos.
- Participación (el colectivo acepta, se compromete e involucra con el cambio requerido).

Los procesos de cambio coercitivos, se basan en decisiones impuestas desde la dirección o gerencia (liderazgo autoritario y centralizado) sin en compromiso, el convencimiento, ni la participación activa de los involucrados.

Generalmente son procesos externos, rápidos e inestables cuyos efectos son muy cortos y, generalmente, provocan el retorno al estado anterior.

La secuencia de acciones que lleva implícitas estos procesos, veremos que con completamente inversas a las del estilo participativo.

- 4) Autoridad impone al colectivo las decisiones.
- 3) La modificación hacia el comportamiento deseado se lleva a cabo mediante la coerción y generalmente es inestable y aparential.
- 2) Las actividades muchas veces no son la mejor respuesta a las condiciones del entorno, sino a los deseos, expectativas e intenciones de “la autoridad”
- 1) Pobre influencia en los conocimientos (se desaprovecha la experiencia y el conocimiento de los miembros de la organización).

Hay diferentes enfoques para enfrentar el proceso de cambio:



Proactivo: fija nuevos cursos de acción correctiva; es anticipado porque se adelanta a los acontecimientos, previéndolos y preparando a la organización para disminuir la afectación.

Reactivo: trata de mantener la organización en un curso fijo, soluciona los problemas a medida que se presentan. Tiene un enfoque operativo.

El proceso de cambio más efectivo es aquel que se **planifica**, y evita (por su **anticipación y proactividad**) afectaciones a **la estabilidad, los rendimientos, eficiencia y eficacia** organizacional; el cambio efectivo es aquel que establece previamente los mecanismos para evaluar su impacto en todos los ámbitos, estructuras y procesos de la organización y en la relación de ésta con todos los grupos de interés y actores implicados.

Por otro lado, hay

1. **Cambios de acuerdo a su magnitud.** Se han tipificado los cambios de acuerdo a diversos aspectos de su naturaleza, sin embargo, hay una coincidencia en los rasgos que son más trascendentes, como en este caso el tamaño del cambio, lo cual se refiere al número de áreas de la organización que sufrirán modificaciones.

Beckhard y Pritchard señalan que los líderes tienen que escoger entre tratar el cambio en forma incremental y lineal o en forma fundamental y diagnóstica.

En la incremental se atiende primero a lo primero y los cambios necesarios se van haciendo en cierto orden establecido. En la fundamental todas las partes y relaciones cambian en forma simultánea. En este tipo de cambio se efectúa primero un diagnóstico adecuado de la organización, llevado a cabo tanto desde el interior de la misma como desde el exterior, para constatar la realidad existente y así establecer la visión a la que se aspira a llegar una vez que se hallan hecho los cambios.

Tanto una forma como la otra tienen sus ventajas y desventajas; en la incremental se toman menos riesgos pero se invierte más tiempo, ya que se supervisa cada uno de las acciones que se van realizando; esto permite encauzar el rumbo, pero obviamente en más cantidad de horas. En el fundamental aumentan los riesgos por la sincronización paralela de los eventos, aunque se gana en tiempo.

Robbins identifica también dos tipos de cambio de acuerdo a su magnitud, al primero lo denomina como de primer nivel y sus características son precisamente la linealidad y continuidad y al último como de segundo nivel y se distingue por su multidimensionalidad. En el de primer nivel no se identifican cambios en los supuestos básicos de la gente que forma la organización respecto a las mejoras que puede lograr su empresa, no hay una conciencia profunda respecto a los logros que pudieran ayudar a obtener; en cambio en el multinivel se hace una transformación radical de la esencia que prevalece entre los empleados respecto a lo que la organización representa, se replantea el ser y el deber ser de la entidad así como del mundo en que está inmersa. En el primer formato las modificaciones se van aplicando de manera gradual y casi imperceptible, sin que esto signifique un verdadero cambio conceptual o cognoscitivo del individuo, quizá la mera adopción de hábitos. En el segundo formato se puede pensar en una revolución, pues las acciones se efectúan a un tiempo y con medidas que nada tienen que ver con la paciencia. Como puede apreciarse, ambos planteamientos son muy similares en su esencia, en el sentido que describen el cambio en cuanto a su magnitud, aunque con planteamientos sustanciales distintos

2. **Cambios de acuerdo al tiempo requerido.** ¿Cuál es el tiempo que se requiere para la estrategia de cambio? En realidad no es una pregunta que pueda responderse de manera concreta, ya que depende de muchos factores; puede haber cambios que se den muy rápidamente dada la disposición de los involucrados y otros tardarse mucho precisamente por la enorme resistencia que se presenta a su paso. Bell y Burnham citan a John Kotter⁶², quien desarrolló una descripción de las alternativas posibles, en la que contrasta cuatro tipos de variables:
- a. La cantidad de tiempo que se requiere,
 - b. El grado de planeación,
 - c. El tipo de participación,
 - d. El uso del poder; todas tienen que ver con el tiempo que se toma la instrumentación del proceso de cambio.

Estas cuatro variables se representan en dos esquemas: uno revolucionario y el otro evolutivo.

La cantidad de tiempo requerido se relaciona con el ritmo, que es la velocidad que se le imprime al cambio; en el esquema revolucionario será muy rápido,

⁶² **John P. Kotter** (1947), un experto de renombre mundial en el liderazgo de la Escuela de Negocios de Harvard, ha sido la voz más importante de cómo las mejores organizaciones en realidad "hacen" el cambio. Su bestseller internacional "Leading Change" ("Liderando el cambio") - que describe un proceso de acciones concretas, de 8 pasos para implementar transformaciones exitosas - se convirtió en la biblia de cambio para los gerentes de todo el mundo.

mientras que en el evolutivo será lento. Algunas organizaciones pueden requerir de un esquema lento, pausado; mientras otras, demandarán transformaciones urgentes so pena de perecer en el intento.

El grado de planeación se refiere a la misma estructura del cambio: claramente planeado (que estaría dentro del esquema evolutivo) y planeado sin claridad (revolucionario) En el primero de ellos se establecen objetivos, se definen metas, y se persevera en su logro; en el segundo las metas son más suaves y flexibles.

En tanto, el tipo de participación tiene que ver con el involucramiento que se prefiera del personal: puede ser bajo involucramiento o alto grado de involucramiento, dependerá del tipo de estrategia o acuerdos que se hallan estipulado; lo más común es que se comience por ciertos niveles y se vaya expandiendo hacia los demás, aunque se puede comenzar en un intento revolucionario, contemplando a toda la organización.

Por último, en cuanto al uso del poder, se vincula con un enfoque de resistencia, es decir lo que se pretenda con ella, vencerla o minimizarla; en el cambio revolucionario lo que se quiere es desarraigarla por completo, desaparecerla de la organización, a como dé lugar, no importa el método empleado; en cambio, en el evolutivo se realiza una labor de convencimiento que paulatinamente va derribando las barreras. Entonces, es decisión de quienes dirigen a la organización, la elección de un cambio que sea largo y menos riesgoso o temerario y de corta aplicación. La alternativa debe ser cuidadosamente estudiada, es importante, prever en cualquiera de los dos casos, la respuesta de los que van a estar envueltos en el proceso.

3. **Cambio de tipo cultural.** Señalan Scott y Jaffe en su texto sobre “Como Dirigir el Cambio en las Organizaciones”, que el proceso de hacer un cambio de importancia en la cultura de las empresas, exige que las personas se olviden de “cómo eran las cosas” y enfrenten un periodo de duda e incertidumbre y que, las empresas que utilizan bien el proceso de modificar la cultura de la organización, reducen el tiempo requerido para hacer cambios similares en el futuro. Lo anterior se refuerza si se parte de la idea que “las culturas no emergen de la noche a la mañana. Emergen como resultado de un esfuerzo prolongado por mucho tiempo y son el producto del trabajo de una gran cantidad de gente.

Una cultura enfocada al mejoramiento continuo toma años para formarse. Pero tienen que crearse las culturas enfocadas a la productividad, porque no se dan por casualidad”. Según Bell y Burnham la cultura puede ser negativa, neutral o positiva hacia conceptos como innovación, tradición y costumbre y toma de riesgos, y puede regir las relaciones sociales tanto en el trabajo como fuera de él. Partiendo de esta idea lo que conviene es una cultura organizacional positiva frente a la modernización y el movimiento y negativa frente al anacronismo y la inercia, que imbuya en sus miembros una actitud de

iniciativa, crecimiento y compromiso sobre todo, pero, ya será la misma organización quien se encargue de definir a qué clase de cultura se aspira.

Horacio Andrade señala que la médula de la cultura corporativa son los valores que prevalecen en una organización y que generan entre sus integrantes una serie de comportamientos específicos y respuestas similares ante estímulos semejantes. Los valores son todo aquello que una persona considera importante, por lo tanto digno de ser alcanzado y preservado y entonces, a partir de ellos se generan determinadas actitudes entendidas como la predisposición o inclinación- favorable o desfavorable – hacia algo o alguien, que a su vez nos impulsará a actuar de determinada manera, generando pautas de comportamiento. Estas ideas son muy importantes dadas las estrategias que plantea para el cambio de tipo cultural en las empresas, las cuales son cuatro:

- 1) Cambio cultural aparente,
- 2) Revolución cultural,
- 3) Evolución cultural planeada.
- 4) Retroalimentar la cultura organizacional

El cambio cultural aparente se dirige al cambio de conducta de manera superficial, sin atender al valor que la origina; para ello se utilizan los reforzadores positivos o negativos (premios y castigos) que provocan respuestas efímeras, ya que si se suprimen los reforzadores, lo más probable es que la conducta no deseada reaparezca.

La revolución cultural: es el cambio revolucionario de Kotter, donde se evidencia una necesidad urgente de modificar la estructura de la organización. Se utiliza cuando ésta tiene que adaptarse rápidamente al entorno ya sea por motivos de supervivencia o de acuerdo; las medidas que se toman son radicales, como el despido de personal, el reemplazo de personal en puestos claves, la imposición de los comportamientos que sean congruentes a los nuevos valores establecidos; esto puede lograrse con agresivos programas de estímulo, capacitación permanente y educación continua. Queda entendido que en estos casos, tiene que transformarse de raíz la estructura o algunos de los aspectos que son esenciales para la vida de la organización.

La evolución cultural planeada es la estrategia que más puede garantizar el éxito ya que se sustituyen los viejos valores por los deseables mediante una asunción real de los mismos, este es un proceso que lleva más tiempo y cuidado en su implementación pero que es el más seguro; la educación juega un papel importantísimo en él, ya que el verdadero cambio cultural se presenta como resultado de los procesos reeducativos continuos que permita la identificación de la gente con los valores. Este es un esfuerzo que debe ser continuado por las diferentes direcciones para que permanezca y se arraigue en la conciencia de los involucrados en el proceso.

Por último, **retroalimentar la cultura organizacional** haciendo explícita ante el grupo la relación existente entre los valores pactados – practicados y la consecución de los objetivos productivos de la empresa.

Por otra parte, todos los cambios no son iguales. Por ello es necesario entender el proceso, para así desarrollar las técnicas de intervención más apropiadas para cada caso. Tenemos:

- **Cambios adaptativos:** Son las fuerzas externas, más que las internas, las que llevan a la necesidad de este tipo de cambio. La organización está inmersa en un sistema abierto donde el ambiente que la rodea interactúa con ella y la obliga a responder a las presiones externas. Constituidos por:
 - Cambios en las relaciones de la organización con su entorno (proveedores, clientes, etc.)
 - Readecuación de grupos y equipos
 - Ajustes en las relaciones de poder, liderazgo
 - Cambios en la gestión de los recursos ajustándolos a nuevas realidades
- **Cambios evolutivos:** Los cambios evolutivos implican un cambio incremental dentro de los parámetros establecidos; sirven para mantener y reactivar el ciclo de un producto, pero no para la innovación o el cambio de paradigma. Consta de:
 - 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 de recursos humanos (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
 - Cambios en la cultura organizacional
- **Cambios revolucionarios:** Consisten en la modificación sustancial y discontinua de la forma, estructura y naturaleza de la organización, más que por adaptaciones progresivas o perfeccionamientos de la situación actual. Éstos incluyen la introducción de un cambio a gran escala, implicando cambios importantes en los procesos tecnológicos, en la estructura de la organización o en la conducta y habilidades de todos los empleados. Lo conforman:
 - Cambio total, integral. Estrategia globalista-inmediatista. Cambio de paradigma
 - Reingeniería de las organizaciones
 - Innovación
- **No cambio:** El no cambiar también es una acción posible de la organización, pero la lleva necesariamente a cumplir su ciclo y desaparecer.

Otros tipos de cambios son:

- **Cambio drástico:** Suele darse en tiempos de crisis o de gran oportunidad, cuando el poder está concentrado y hay un mercado que puede aprovecharse racionalizando costos, reestructurando la organización y reposicionando la estrategia. Debe equilibrarse con el orden y el compromiso de toda la organización.
- **Cambio sistemático:** Es menos ambicioso, más gradual, se focaliza y desarrolla en forma ordenada y cuidada. Suele ser promovido por equipos y consultores que gestionan la planificación y el desarrollo organizacional. Ejemplos son: el mejoramiento de la calidad, reprogramación de tareas, incorporación de mejores prácticas y planificación estratégica.
- **Cambio orgánico:** Involucra procesos complejos bajo denominaciones vagas o amplias (aprendizaje, proyectos de riesgo, etc.). Este abordaje es anárquico y a veces fragmentado; puede haber equipos trabajando con propósitos encontrados, y disputándose los recursos. Este cambio no está sistemáticamente organizado ni es necesariamente lógico en sus intenciones.

Es necesario considerar el **ritmo del cambio**. Pues, si el cambio drástico no se integra con otros abordajes, puede terminar en drama; el sistemático debilitarse, y el orgánico tornarse caótico. Es necesario combinar los tres. Cuando operan simbióticamente, el cambio drástico brinda impulso, el sistemático infunde orden y el orgánico genera entusiasmo.

Existen cambios iniciados generalmente por la administración, que inciden sobre la situación o ambiente de trabajo de un individuo, o sobre la estructura o tecnología adoptada por la organización. Existen ciertos tipos de cambios orientados hacia estos objetivos a largo plazo:

1. Cambios en los métodos de trabajo
2. Cambios en los productos
3. Cambios en la organización
4. Cambios en el ambiente de trabajo

◊ Cambios en los métodos de trabajo

El estudio de métodos del trabajo va a tratar de obtener un método mejor que el existente; busca reducir el contenido del trabajo suplementario, trata de descubrir y eliminar después el tiempo improductivo y consiguiendo esto incrementamos la producción.

Lo intenta a partir de un método de trabajo que estamos poniendo en práctica analizándolo y buscando un método mejor que el existente para realizar ese trabajo.

En condiciones ideales el estudio de métodos de trabajo lo que busca es el método ideal, su filosofía es que **cualquier trabajo es mejorable porque no se está realizando de manera ideal.**

Los objetivos específicos, a medida que se van alcanzando, ya están mejorando el método actual, con solo alcanzar uno ya se mejora el método actual.

◇ Cambios en los productos

Las empresas desean continuar presentes en los negocios, capturar nuevos mercados, incrementar los rendimientos de sus inversiones, integrar ventajas que les puedan dar mayor fuerza competitiva, mejorar la imagen de sus firmas a través de ofrecer mejores satisfactores, etcétera. Por lo tanto deberán considerar el desarrollo de productos como un instrumento para la realización de sus objetivos.

En el ciclo de vida de los productos en el mercado se sabe que la etapa más favorable es la de crecimiento, puesto que los recursos destinados a la producción y a la comercialización se optimizan, mejorando notablemente la rentabilidad de los productos.

La experiencia ha enseñado a las empresas que los productos tienen que evolucionar, pues cuando han alcanzado cierto grado de preferencia en el mercado, puede aparecer otro que éste mejor enfocado y lo sustituya.

Para obtener resultados positivos, será necesario utilizar la sinergia de la empresa para estudiar las posibilidades de realizar cambios en los productos o desarrollar un nuevo producto, o aportar una nueva solución que pueda cubrir nuevos requerimientos, que no hayan sido visualizados por la empresa o por la competencia, esta última debe de tomarse en cuenta y en la actualidad hay que considerar también a las empresas extranjeras para cualquier tipo de decisión o investigación pues siempre ha sido útil conocer otras líneas de acción, ya sea para no efectuar los mismos errores, para copiar ciertas decisiones acertadas, o para conocer sus puntos débiles y aprovecharlos a nuestro favor.

◇ Cambios en la organización

El mundo que nos rodea está sometido a constantes cambios, las organizaciones son parte de ellos y blanco de todos los sucesos del mundo circundante, como parte del sistema abierto en constante interrelación que componen.

Los cambios de una organización son acciones complejas, no sólo porque deben introducirse variaciones prácticas, sino también porque suelen tener consecuencias psicológicas y psicosociales.

Como parte de este proceso, en la mayoría de los casos no se conoce el porqué de su ocurrencia, como manejarlos o simplemente no se tiene la visión de que estos constituyen un proceso. Por lo que una vez que se comprendido el proceso

de cambio, se pueden crear herramientas para aprender a manejar el cambio o convertirse en positivos agentes de cambios para una organización y no crear de ello una debilidad, sino una fortaleza.

A partir de los cambios que ocurren en una empresa se reorganizará la estructura, la cultura, la dinámica, el ambiente, la visión y el comportamiento organizacional, ya que son factores que forman parte de la organización y están estrechamente relacionados. Toda esta estructura como guía para su trabajo, debe plantearse un enfoque sistémico, ya que la organización posee una constante relación con el medio, vista como “un sistema abierto, formado por una serie de subsistemas en interacción constante uno con otros y con el exterior proyectados para cumplir unos objetivos de acuerdo a un plan” (Katz y Kahn, citado en Chiavenato, 1992).

Por lo que se plantea una dinámica en la que se establece una interrelación entre los individuos y con la organización, vistos cada uno por sus diferencias individuales pero con intereses comunes.

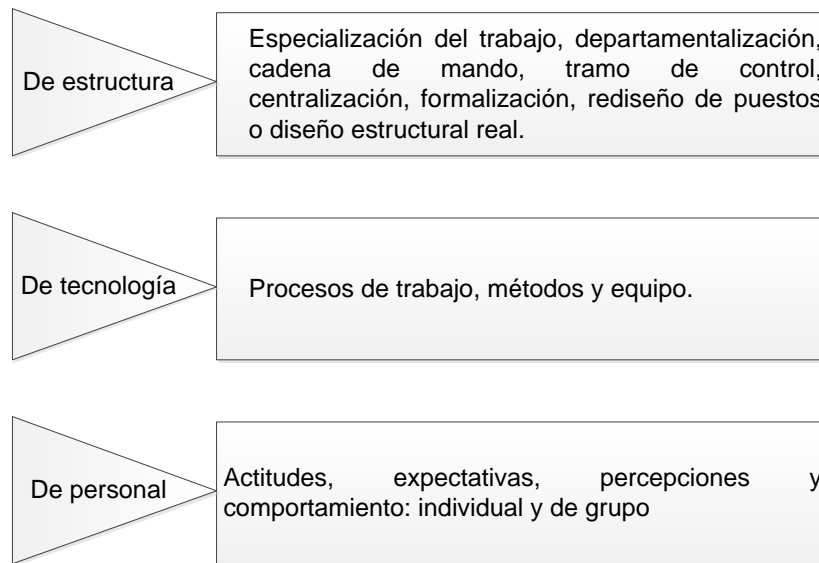
◇ Cambios en el ambiente de trabajo

El clima laboral es el ambiente de trabajo que existe en un área, un departamento de la empresa. Mientras que la cultura es única en la organización, sin embargo, el clima puede ser diferente en cada sección o unidad.

Hablar de clima es hablar de un concepto dinámico que se ve afectado por casi todo lo que ocurre en la empresa.

Antes de iniciar un proceso de cambio que afecte a los trabajadores de la empresa es útil como primer paso, identificar los puntos fuertes y débiles de la percepción de la situación por los empleados, saber qué aspectos pueden ser modificados y cuáles no, ya que las medidas de cambio pueden ser “inexplicablemente” boicoteadas.

Para algunos expertos, los gerentes podrían realizar tres tipos principales de cambio: **cambios en la estructura, en la tecnología y en el personal**. Los cambios en la estructura incluyen cualesquier cambios en variables estructurales como relaciones de autoridad, mecanismos de coordinación, otorgamiento de facultades de decisión a los empleados o rediseño de puestos. Los cambios de tecnología abarcan las modificaciones en la forma en que se desempeña el trabajo o los métodos y equipos utilizados. Los cambios en el personal se refieren a cambios en actitud, expectativas, percepciones y comportamiento de individuos o grupos.



Por su parte, **Stephen Robbins** plantea cuatro categorías en las que se pueden agrupar las opciones de cambio: **estructura, tecnología, ambiente físico, y personas.**

- I. **Cambios en la estructura.** Con frecuencia, cambiar las condiciones o cambiar las estrategias puede dar como resultado cambios en la estructura organizacional. La estructura de una organización está definida por su especialización en el trabajo, departamentalización, cadena de mando, tramo de control, centralización y descentralización, y formalización; los gerentes pueden modificar uno o más de estos componentes estructurales. Por ejemplo, las responsabilidades departamentales podrían combinarse, los niveles organizacionales eliminarse, o hacer más grande el tramo de control para volver más delgada y menos burocrática a la organización. Podrían implementarse más reglas y procedimientos para aumentar la estandarización. O podría aumentarse la descentralización para que la toma de decisiones fuera más rápida.

Robbins define a la estructura de una organización como “la forma en que están divididas, agrupadas y coordinadas formalmente las tareas”; el cambio en esta categoría significa modificar las variables estructurales, influyendo en las relaciones de autoridad. El rediseño de una organización en un cambio macro, se traduce en la conversión de la estructura en su totalidad, pasar de una forma de trabajo a otra; aunque también puede haber cambios de menor proporción, en el sistema de incentivos por ejemplo, o en la redistribución de puestos, o en los procesos de producción, en las políticas y procedimientos, en fin, aún cuando el cambio no sea total, sino parcial, habrán de hacerse por lo general modificaciones en la estructura que respondan al tipo de estrategias que se planea instrumentar.

Otra opción sería realizar cambios más importantes en el diseño estructural real. Por ejemplo, cuando Hewlett-Packard compró Compaq Computer, las divisiones de producto se redujeron, combinaron y ampliaron. Los cambios de diseño estructural también podrían incluir cambiar de una estructura funcional a una estructura de producto o la creación de un diseño de estructura de proyecto. Por ejemplo, Avery-Dennis Corporation modernizó su estructura funcional tradicional en un nuevo diseño que organiza el trabajo en equipos multifuncionales.

- II. **Cambios en la tecnología.** Los gerentes pueden cambiar la tecnología utilizada para convertir insumos en productos. Casi todos los primeros estudios sobre administración abordaron los cambios en tecnología. La administración científica implementó cambios que aumentarían la eficiencia de la producción. Hoy en día, los cambios tecnológicos por lo general significan la introducción de nuevo equipo, herramientas o métodos, automatización o computarización.

La tecnología ha sido considerada por muchos empresarios como una prioridad dentro del proceso de cambio; la automatización y robotización en la producción de bienes ha disminuido los costos y agilizado la fabricación, lo que representa una competencia más cerrada entre los productores quienes demandan el uso de dicha tecnología; por otro lado, en otros sectores de la economía la computarización de las actividades administrativas ha provocado una urgencia por la adquisición de equipo de cómputo para optimizar las técnicas de recopilación y procesamiento de sus datos en su administración. La sustitución de la mano de obra humana por tecnología es una tendencia que viene desde la revolución industrial y que cada vez crece más, pero muchas veces la adquisición de equipo se hace sin la asesoría pertinente o sin considerar las necesidades y posibilidades de la empresa, lo que produce la obsolescencia del equipo adquirido. Lo que sí es un hecho, es que, si no es lo más importante, si se requiere la constante actualización de las organizaciones en esta categoría, y muchas veces resulta la más cara.

Los factores competitivos o nuevas innovaciones en una industria suelen necesitar que los gerentes introduzcan nuevo equipo, herramientas o métodos de operación. Por ejemplo, las compañías mineras de Nueva Gales del Sur, Australia, actualizaron sus métodos operacionales, instalaron equipo más eficiente para el manejo del carbón e hicieron cambios en las prácticas de trabajo para ser más productivas.

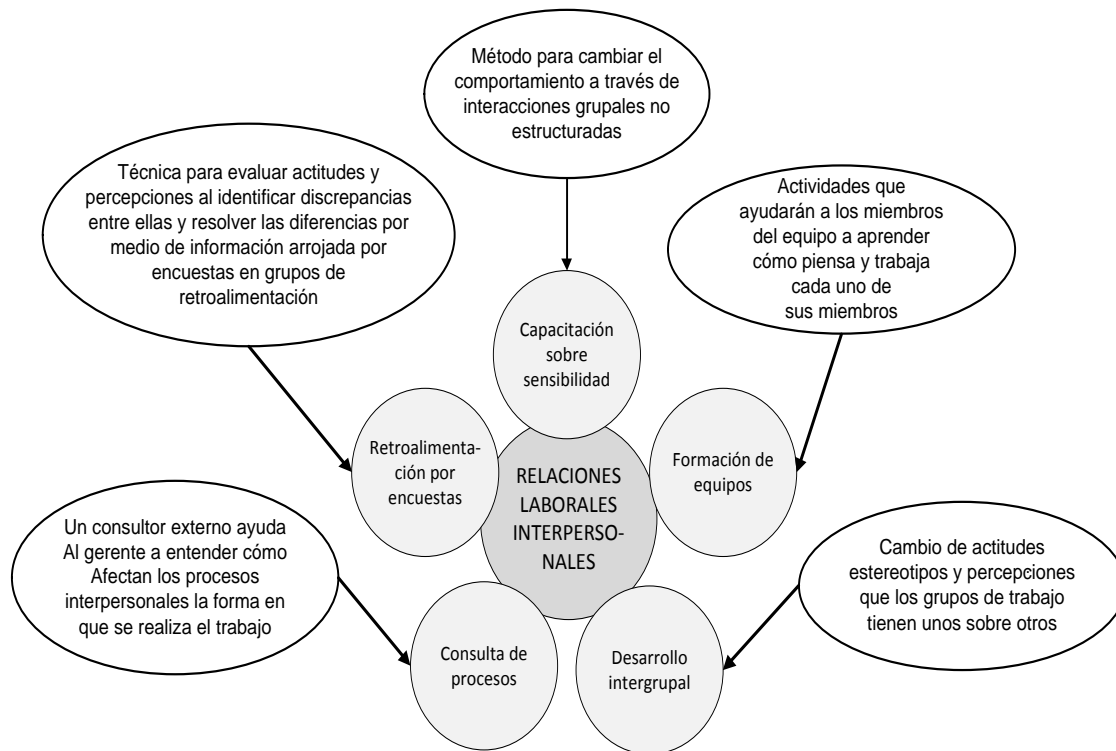
La automatización es un cambio tecnológico que sustituye ciertas tareas realizadas por personas, por tareas realizadas por máquinas. La automatización ha sido introducida en organizaciones como el Servicio Postal de Estados Unidos, donde se utilizan clasificadores automáticos de correo, y en líneas de ensamble de automóviles, en los cuales se programan robots para que realicen trabajos que los empleados solían desempeñar.

El cambio tecnológico más visible ha surgido de la computarización. La mayoría de las organizaciones tienen sistemas sofisticados de información. Por ejemplo, los supermercados y otras tiendas departamentales utilizan escáneres vinculados a computadoras que proporcionan información inmediata del inventario. Además, la mayoría de las oficinas están computarizadas. En BP, por ejemplo, los empleados tuvieron que aprender a lidiar con la visibilidad y responsabilidad personal relacionadas con la implementación de un sistema de información en toda la empresa. La naturaleza integrada de este sistema significaba que lo que cualquier empleado hiciera en su computadora, automáticamente afectaba a otros sistemas de cómputo de la red interna. Benetton Group Spa utiliza computadoras para vincular sus plantas de manufactura fuera de Treviso, Italia, con los diversos puntos de venta de la empresa y un almacén altamente automatizado.

III. **Cambio del ambiente físico:** Gerald M. Goldhaber habla del ambiente físico como un factor de trascendencia para el desempeño dentro de las organizaciones; aunque no todos los consultores estarían de acuerdo con esta idea, lo que sí es evidente es que, de la óptima distribución de los espacios depende la buena circulación física o comunicacional del personal. Es muy probable que un ambiente de hacinamiento o precarias condiciones físicas influya en el ánimo de los que ahí se encuentran mientras que una cabal distribución de los objetos, aunado a la higiene y comodidad hará más placentera la estancia en el trabajo. Las organizaciones al modificar esta categoría piensan más en la funcionalidad y el óptimo rendimiento en el tráfico que en la satisfacción del empleado, pero si se logran ambas cosas con el cambio, la respuesta será mejor.

IV. **Cambios en el personal.** Este tipo de cambios comprende cambiar actitudes, expectativas, percepciones y comportamientos, pero no es sencillo de hacerlos. El desarrollo organizacional es el término utilizado para describir métodos de cambio que se centran en la gente y en la naturaleza y calidad de las relaciones laborales interpersonales

Dicen Bell y Burnham que el cambio organizacional está basado en la gente, no en la tecnología, y algunos consultores piensan que la gente es el elemento más importante con el que cuenta una organización; es en esta categoría donde los consultores organizacionales concentran su trabajo, ya que deben trabajar para el cambio de actitudes y comportamiento, a través de procesos de comunicación y de solución de problemas. Hoy en día se requiere de trabajadores, que no sólo posean un cúmulo de habilidades, sino una actitud positiva hacia el aprendizaje. “Para prosperar hoy en día las personas tienen que dominar la manera de aprender con rapidez una amplia gama de habilidades. Deben estar dispuestas a modificar las viejas maneras de hacer las cosas con objeto de aprender a realizar nuevas tareas y adaptarse a nuevos conocimientos.



Las técnicas más populares de DO fueron mostradas en la figura anterior. Cada una pretende lograr cambios en el personal de la organización y hacer que trabajen mejor juntos. Por ejemplo, los ejecutivos de Scotiabank, uno de los cinco bancos canadienses más grandes, sabían que el éxito de una nueva estrategia de ventas y servicio al cliente dependía de cambiar las actitudes y comportamiento de los empleados. Los gerentes emplearon distintas técnicas de DO durante el cambio estratégico, como la formación de equipos, retroalimentación por medio de encuestas y desarrollo intergrupal. Un indicador de qué tanto funcionaban estas técnicas para hacer que la gente cambiara, fue que cada sucursal en Canadá implementó la nueva estrategia a tiempo o antes de lo programado.

Mucho de lo que sabemos de las prácticas de DO ha surgido de investigaciones norteamericanas. Sin embargo, los gerentes deben reconocer que aunque puede haber algunas similitudes en los tipos de técnicas de DO utilizadas, algunas técnicas que funcionan en organizaciones estadounidenses pueden no ser adecuadas para organizaciones o divisiones organizacionales ubicadas en otros países. Por ejemplo, un estudio de intervenciones de DO mostró que "la retroalimentación derivada de calificaciones diversas (encuestas) como se practica en Estados Unidos, no se aplica en Taiwan" debido a que el valor cultural de "salvar la dignidad es simplemente más importante que el valor de recibir retroalimentación de los subordinados". ¿Cuál es la lección para los gerentes? Antes de aplicar las técnicas que por lo general utilizan para implementar cambios conductuales, en especial en distintos países, los gerentes deben asegurarse de

que han tomado en cuenta las características culturales y si dichas técnicas "tienen sentido en la cultura local".

Estos cambios no son aislados, sino sistémicos, pues se afectan entre sí y producen un fuerte efecto multiplicador.

El problema radica en que las empresas trabajan en escenarios contruidos subjetivamente "desde adentro" y no en escenarios pensados y comprendidos objetivamente, lo cual permite que tarde o temprano se tornen menos viables. Para que esto no ocurra es necesario descongelar los paradigmas existentes. Los cambios pueden presentarse en varias dimensiones y a diferente velocidad. Pueden ser restringidos y específicos o amplios y genéricos; pueden ser lentos, progresivos e incrementales o rápidos, decisivos y radicales. Todo depende de la situación de la empresa, de las circunstancias que la rodean y de la percepción de la urgencia y la viabilidad del cambio.

El Talento Humano en la Gestión del Cambio

El reto está en convertir las desventajas y perjuicios que se le atribuyen al sistema productivo y a la globalización: inequidad, pobreza, desempleo, disminución de la calidad de vida, en oportunidades de gestión para generar cambio en las nuevas organizaciones, que contribuyan al desarrollo local y regional, con un sentido ético de competitividad, sostenibilidad y responsabilidad social.

Un punto clave en este sentido es lograr el empoderamiento de cada uno de los procesos organizacionales, y fomentando un mayor sentido de pertenencia, pues hacen que la gestión de las diferentes áreas de la organización algo más propio, y que los miembros de la misma se reconozcan como parte activa e importante para su desarrollo, y no solo como un recurso más para el cumplimiento de los objetivos misionales.

Si esto es posible, el fomento de la creatividad desde cada uno de los roles corporativos se convierte en una herramienta muy útil, pues esta va a traducirse en innovación productiva, permitiendo desarrollar estrategias para mejorar los procesos, posibilitar una mayor disposición al cambio (tecnológico y estructural), y permitir la autoafirmación de las personas en la medida en que se sientan motivadas y respaldadas por la organización, al hacer parte de procesos de educación, capacitación y desarrollo organizacional.

De ahí la importancia de invertir en el fomento de la creatividad no solo a nivel individual, sino también institucional, concediendo confianza, claridad de los objetivos, apoyo de los jefes, recursos, reconocimiento, entre otros factores.

En una entrevista realizada por la Revista Cambio, Wise (2003) plantea que las empresas más astutas se destacan de la competencia porque identifican y

satisfacen demandas específicas de los consumidores, vinculadas al uso de los productos; eso es generar valor agregado y apuntarle a la competitividad. Ahora, su estrategia radica en apuntar hacia las necesidades de alto orden, es decir, aquellas demandas de los clientes que no están vinculadas con mejoras en los atributos o en la funcionalidad del producto -o servicio-, sino con todo aquello que lo rodea.

Esto en la Gestión del Talento Humano se traduciría como satisfacer expectativas emocionales, reducir tiempos de servicio, complejidad de los procesos, mayor eficiencia en el servicio, modernización de procesos, mayor adaptación a requerimientos del cliente (interno y externo), mejorar los canales de información, soporte de decisiones y análisis.

En la medida en que los procesos de Gestión Humana sean asimilados y puestos en práctica por los clientes internos de la organización (empleados), podrá proyectarse un clima organizacional sano y una cultura consolidada. En este sentido, Mauborgne & Chan Kim (2003) plantean, que si los procesos de innovación y gestión de cambio no son claramente socializados y entendidos por los miembros de la organización, se corre el riesgo de que los empleados pueden trasladar sus dudas e inconformidades con los clientes, lo que lleva a generar un clima de desconfianza frente a la organización.

Si bien es necesario el establecimiento de una estructura clara de todos los procesos organizacionales (con miras a lograr un óptimo desenvolvimiento de los objetivos misionales), debe darse espacio también para la flexibilidad y una constante disposición al cambio, pues como argumenta Ruggles (2003), la rigurosidad y la rigidez de los métodos efectivos en los procesos organizacionales pueden ser una señal de alerta para cuestionar la supuesta efectividad de los mismos en términos de competitividad y generación de valor agregado, tanto de la organización a los productos y/o servicios, como del mismo proceso individual que cada empleado puede aportarle a su puesto de trabajo.

Vale la pena retomar algunas técnicas que propone Sutton (2003) para el cambio organizacional:

- La primera consiste en “Despertar la incomodidad y la insatisfacción”, provocando emociones negativas o desagradables e incomodando a las personas, el lograrlo es señal de que el proyecto o la propuesta es poco familiar o riesgosa, lo que puede ayudar a las personas a liberarse de rutinas arraigadas, aunque sus primeras reacciones sean de ansiedad, desconcierto o desaprobación (normales en todo proceso de cambio).
- La segunda implica “Quebrar el marco cognitivo”, lo que posibilita cambiar los esquemas mentales rígidos de las personas, a partir de la concepción de temporalidad (y no de permanencia) de los procesos, ignorando a los expertos y las experiencias validadas, para dar paso a la creatividad y posibilitar no cegarse ante las creencias ya existentes.

- Y por último, “Identificar y rechazar las creencias más apreciadas y preconcebidas sobre lo que puede tener sentido”, ya que el dejarlas de lado puede dar paso a identificar hasta donde estas prácticas rutinarias de la organización se han vuelto sacrosantas, posibilitando utilizar la imaginación de lo ridículo o absurdo, y a cuestionar y eliminar las “vacas sagradas”, término que Sutton⁶³ utiliza para hacer referencia a las formas ineficaces de pensar y actuar porque han perdido utilidad, pero que la gente teme cambiar.”.

Sin duda alguna son cambios que implican del compromiso no solo del responsable de la gestión de talento humano, sino también de la autogestión de cada una de las personas que forman parte de la organización, pues son sus experiencias, conocimientos, actitudes, expectativas, las que nutren la cultura organizacional, y que posibilitan el desarrollo de un entorno saludable en beneficio de todos.

Factores que pueden hacer fracasar el cambio

Los cambios traen temor en las personas. Algunos temen el fracaso y otros simplemente perder el estado de confort alcanzado en la situación actual. Algunos de los factores más críticos son:

- El fracaso del equipo en su proceso de maduración (ver maduración de equipos).
- El uso de estilos inapropiados de liderazgo para operar el cambio (ver liderazgo situacional).
- La ausencia de planeación.
- La ejecución deficiente de uno o varios de los factores mencionados anteriormente (conocimiento, emociones, procesos).
- La falta de conocimiento y experiencia sobre cómo operar un cambio en una organización por parte de los miembros del equipo de implantación.

En el mundo actual, la sociedad es cada día más exigente y ampliamente dinámica; es, por lo tanto, portadora de grandes tensiones que nos empujan a sentir altas cargas de tensión emocional y que ocasionan los cambios particulares, a fin de adaptarnos a los cambios y dinámica circundante, para así estar a tono con nuestro medio.

Realmente el cambio ha existido siempre, lo que ahora se presenta con características distintas, hace algún tiempo atrás podíamos tener cierta confianza ya que éste no tenía la dinámica actual, tanto en su frecuencia como en su

⁶³ Robert I. Sutton, profesor en la Stanford Engineering School, y codirector del Centro del Trabajo, la Tecnología y la Organización de la Universidad de Stanford.

profundidad y generalidad, esto permitía hasta cierto punto actuar de manera reactiva, hoy día donde el cambio es permanente, acelerado y con todos los atributos vistos, no debemos ni podemos darnos ese lujo, ya que se corre el riesgo de sucumbir, por tal razón nuestra actuación debe ser proactiva y trabajar en función del cambio.

Las distintas fuerzas impulsoras del cambio nos permiten conocer más a fondo ese proceso, en el cual el factor humano está demasiado involucrado, es decir, el individuo debe adaptarse a los cambios que se presenten en la organización. Y para ello, debe existir un agente mediador entre los cambios, el cual suele caracterizarse por ser una persona conciliadora, pues es la encargada de sensibilizar a los miembros de la organización y les hace ver que los cambios benefician su entorno.

La Resistencia al Cambio

Douglas Smith, en su obra “**Hacerse cargo de los cambios**” (Taking Charge of Change) menciona que “...la ignorancia sobre la íntima naturaleza de nuestra resistencia a cambiar es lo que mata el cambio, y no la resistencia en sí misma...”.

Si las personas tienen suficiente información sobre el cambio, pueden ofrecer cierta resistencia simplemente porque perciben que **no pueden cambiar**. Sucede que se sienten condicionadas por la organización, no saben cómo hacer lo que deben hacer o no tienen las habilidades requeridas por la nueva situación. Esta sensación provoca cierta inmovilidad que es percibida como resistencia a cambiar.

Algunos factores que contribuyen a esto son:

- **el tipo de cultura organizacional** que castiga excesivamente el error;
- **la falta de capacidad individual**, que limita el accionar concreto;
- **las dificultades para el trabajo en equipo**, necesario para revisar todo el esquema de interacciones que propone el cambio;
- **la percepción de la falta de recursos**, ya sea en medios económicos o humanos;
- **la sensación de que el verdadero cambio no puede producirse**. Los agentes del cambio perciben que están atados de pies y manos para encarar las iniciativas realmente necesarias.

Por último, si las personas conocen lo suficiente sobre el cambio a encarar y se sienten capaces de realizarlo, empieza a tener mucha importancia la verdadera voluntad de cambiar.

En algunos casos, el cambio despierta sentimientos negativos en las personas y éstas sencillamente **no quieren cambiar**; ya que consideran que no les conviene

o que las obliga a moverse fuera de su zona de comodidad. Estas reacciones pueden partir de sentimientos tales como:

- **el desacuerdo.** Los individuos pueden estar simplemente en desacuerdo en cuanto a las premisas o los razonamientos sobre los que se sustenta el cambio. En algunos casos basan sus juicios en modelos mentales muy cerrados o tienen dificultades para abandonar hábitos muy arraigados;
- **la incertidumbre.** Los efectos del nuevo sistema no son totalmente predecibles y esto genera temor por falta de confianza en sus resultados;
- **la pérdida de identidad.** A veces, las personas edifican su identidad sobre lo que hacen. En este marco de referencia, los cambios califican y ofenden. Aparecen las actitudes defensivas;
- **la necesidad de trabajar más.** Normalmente se percibe que deben encararse simultáneamente dos frentes distintos: el de continuación de las viejas tareas y el de inicio de las nuevas rutinas.

En casi todos los cambios de gran magnitud aparecen de alguna forma y en alguna medida los sentimientos mencionados, pero también es cierto que también pueden aparecer algunos sentimientos positivos como: el entusiasmo por la posibilidad de un futuro mejor, la liberación de los problemas del viejo orden y las expectativas de crecimiento o consolidación personal.

A. **Pérdida.** Aun cuando todo está cambiado en el entorno, muchas transformaciones pasan inadvertidas; nada hay que permanezca estático, nada, y sin embargo, las personas, cuando el cambio se evidencia, se acerca, y las involucra sienten mucho temor, porque nada hay más seguro que el estado actual en que se encuentren. Podrían tener mejoras, pero generalmente las personas prefieren no comprometer su statu quo en aras de lo que representa una aventura. En el ambiente laboral esto se agudiza con mayor razón, por ser el medio de subsistencia del individuo. Cuando se anuncian cambios en una organización comienzan a darse manifestaciones de protesta que varían en su intensidad y forma, que provienen desde lo más hondo del ser humano y finalmente repercuten en las intenciones y acciones de la organización. Una manifestación de lo más común es el sentimiento de pérdida. Aún cuando los cambios sean anunciados y los involucrados ya estén prevenidos, la sensación de que algo se va de las manos interfiere en el ánimo y llega incluso a provocar malestares físicos. Durante el proceso, se dan varios tipos de pérdida:

- **Seguridad.** Como ya se mencionó anteriormente, el temor a perder el statu quo genera temor en el individuo, su seguridad se ve amenazada aun cuando en realidad no esté sucediendo; tiene que ver con lo indispensable que se sienta el individuo para la empresa, con el conocimiento que posea sobre su trabajo y con el tiempo que tiene laborando para la compañía. Entre menos sean los conocimientos o el tiempo, la inseguridad irá en aumento.

- **Capacidad.** Se relaciona precisamente con el grado de conocimientos o habilidades del empleado, éste considera que su capacidad no es suficiente como para enfrentar un cambio, sobre todo de carácter tecnológico, donde se requiere de conocimientos especializados, así que comienza a sentirse ignorante o poco útil.
 - **Relaciones.** Si el empleado se ve amenazado con perder su puesto por cualquiera que sea la razón, las relaciones con sus compañeros comienzan a debilitarse, quizá porque sienta que ya no tiene caso continuarlas o por la competencia que ellos significan.
 - **Sentido de dirección.** Aunque se tenga o no se tenga una meta u objetivo bien definidos, ante el cambio se pierde la estabilidad, por lo menos internamente en el sujeto, quien comienza a creer que ha perdido el rumbo porque todavía no entiende o conoce la nueva dirección que toma la empresa.
 - **Territorio.** El hombre es un animal territorial, aún cuando de hecho no sea suyo un espacio, se apropia del él cuando es en el que se mueve cotidianamente. Ante el cambio, el individuo comienza a perder esa apropiación territorial de su lugar de trabajo, porque ya no representa lo que habitualmente, sino que ese espacio también sufrirá transformaciones que de una u otra forma van a afectarlo. Puede que éstas no sean todos los tipos de pérdida que experimenta el involucrado en un proceso de cambio organizacional, aunque sí son las básicas, puede haber sentimientos mucho más profundos que son afectados y cuya manifestación es inapreciable.
- B. **Resistencia.** Es el obstáculo más común y perjudicial para el cambio; en algunas culturas puede ser más fuerte que en otras, ya que los hábitos y esquemas sociales determinan en cierta manera la respuesta de los individuos ante ciertas situaciones.

La resistencia al cambio es un síntoma absolutamente natural. Ahora bien, ¿cuáles son los motivos que pueden ocasionarla?



En primer lugar, en la base de la pirámide, nos encontramos con que las personas que no conocen lo suficiente, tienden a demorar el cambio, lo que es percibido como cierta forma de resistencia. Esta ignorancia esta generalmente ocasionada por:

- **La falta de comunicación sobre el proyecto de cambio.** En general se resiste cualquier tipo de cambio si no se conoce en que consiste, para que se lleve a cabo y cuál es su impacto en términos personales;
- **La visión demasiado parcializada del cambio.** En numerosas ocasiones las personas juzgan negativamente al cambio exclusivamente por lo que sucede en su ámbito de influencia (su grupo de trabajo, su sector, su gerencia), sin considerar los beneficios globales que obtiene la empresa en su conjunto.

Stephen Robbins agrupa en dos categorías las fuentes principales de resistencia: individual y organizacional.

En la primera se conjuntan las características humanas básicas como percepciones, personalidades y necesidades tales como los hábitos, que no permiten considerar la gama de opciones para decidir sobre algo diferente todos los días. La seguridad que ya ha sido señalada por otros autores, así como el temor a lo desconocido y una última que llama el procesamiento selectivo de la información, que en otras palabras conocemos como percepción selectiva, la capacidad del hombre de elegir entre lo que está en el ambiente, solo aquello que se acomode a su conveniencia y rechaza lo que no es de su agrado.

En cuanto a la categoría organizacional, Robbins cita seis fuentes que son: la inercia estructural, la cual se refiere a los mecanismos incorporados para alcanzar la estabilidad: de selección, de capacitación, de difusión, en fin, que están establecidos y que actúan como contrapeso para mantener la estabilidad.

Un enfoque limitado de cambio: si se pretende el cambio en un subsistema de la organización lo más probable será que falle, pues los cambios limitados a subsistema son anulados por el sistema mayor. La inercia de grupo, que tiene que ver con sus normas y el deseo de no transgredirlas a pesar de la necesidad de lograr un buen desempeño laboral; amenaza a la habilidad, ya que el cambio puede convertirse en un ataque a los grupos especializados, que pueden ya no ser tan imprescindibles, también la amenaza a las relaciones de poder, ante una redistribución de la autoridad y de las prerrogativas, quienes se sienten con autoridad forman un frente común de resistencia para no perder canonjías; amenaza a las relaciones de recursos establecidas, que está relacionada con los grupos que reciben mayores recursos y que ven en el cambio una posibilidad de reducción de los mismos.

Éstas al igual que las pérdidas, puede que no sean todos los tipos de resistencia que se pueden encontrar en el seno de las organizaciones, se necesitan estudios profundos y locales para distinguir algunas otras fuentes posibles que frenan la evolución de la empresa.

Vencer la resistencia

Para vencer la resistencia. No es nada sencillo derribar las barreras que están dentro del ser humano para conseguir que aparezca una buena disposición al cambio organizacional; esto exige un esfuerzo continuo y grupal de los que dirigen el destino de la empresa; no existen fórmulas o recetas que garanticen la extinción de dichos obstáculos, sin embargo, se pueden aplicar algunas recomendaciones de expertos para probar su efectividad en una situación dada. Eva Kras alude a Paul Lawrence para ofrecer algunas consideraciones claves en el proceso de cambio que muy bien pueden vencer o por lo menos ayudar a, vencer la resistencia al cambio:

- Primero: La gente involucrada tiene el derecho de participar en la introducción al cambio, para que se sienta valorada y asuma de mejor agrado su compromiso.
- Segundo: Se debe tratar de entender la naturaleza del problema; identificar la o las fuentes de donde proviene la resistencia para dirigir los esfuerzos hacia ellas más especialmente.
- Tercero: la dirección general debe tener conciencia de su comportamiento, ya que sus actitudes pueden estar provocando la resistencia entre los niveles inferiores.
- Cuarto: las normas de comportamiento y actitudes deben ser para la toda la organización y debe enfatizarse en eso.
- Quinto: La alta dirección debe prestar más atención y observar las discusiones sobre temas importantes de cambio, para identificar la recepción o resistencia del mismo, en lugar de concentrarse en el desempeño de esas tareas.

Hay varias tácticas para vencer la resistencia, propuestas por John Kotter y que señala Robbins en su libro sobre comportamiento organizacional:

- a. Educación y comunicación. Una comunicación bien llevada puede ayudar mucho, ya que el empleado reducirá su desconfianza y verá la lógica del cambio con más claridad; la constante educación respecto a las innovaciones lo auxiliará para sobrellevarlas y perderles el miedo. No es recomendable ocultar información, las pláticas, escritos, informes y otros medios usados simultáneamente pueden ir aminorando la resistencia con mayor prontitud.
- b. Participación: Es lo que señala Lawrence sobre el involucramiento, sobre todo de aquellas personas que se oponen al cambio, esto conseguirá su

compromiso y proveerá de decisiones potenciales pero la inversión de tiempo requerida se acrecienta.

- c. Facilitación y apoyo: estrategias psicológicas y comunicacionales pueden apoyar en la reducción de la ansiedad o miedo de los empleados, aunque requieren también de inversión de tiempo y dinero.
- d. Negociación: cuando es pequeño grupo o individuo cuyo poder impide el cambio, se puede negociar con él para que ceda a cambio de canonjías o recompensas, esta es una táctica de relativamente rápido resultado, sin embargo es riesgosa debido a posibles chantajes futuros o a una ampliación de pretensiones a otros grupos de poder.
- e. Manipulación y cooptación: la manipulación se refiere al manejo distorsionado de la información para lograr ciertos fines a través precisamente de los mensajes falseados. La cooptación apunta hacia los líderes o grupos de resistencia, dándoles un papel protagónico en las decisiones para obtener su disposición o apoyo. Tanto una como otra son tácticas sencillas y baratas, pero altamente riesgosas y su efecto no es duradero.
- f. Coerción: es la acción que se ejerce a través de amenazas o fuerza bruta a los que se resisten al cambio para doblegar su voluntad y obligarlos a que acepten lo establecido por la alta dirección. Esta es cada vez menos efectiva dada la mayor ejecución de la legalidad y los derechos humanos.

Algunas de las anteriores estrategias señaladas para vencer la resistencia pueden no ser posibles, recomendables o efectivas para cualquier organización, esto dependerá de su estructura, naturaleza y condiciones prevalecientes en el entorno.

EL PROCESO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL

El ciclo de cambio y el crecimiento

El cambio, como ya mencionamos antes, se da en etapas. El cambio de una etapa a la siguiente requiere acciones específicas:

Preparación

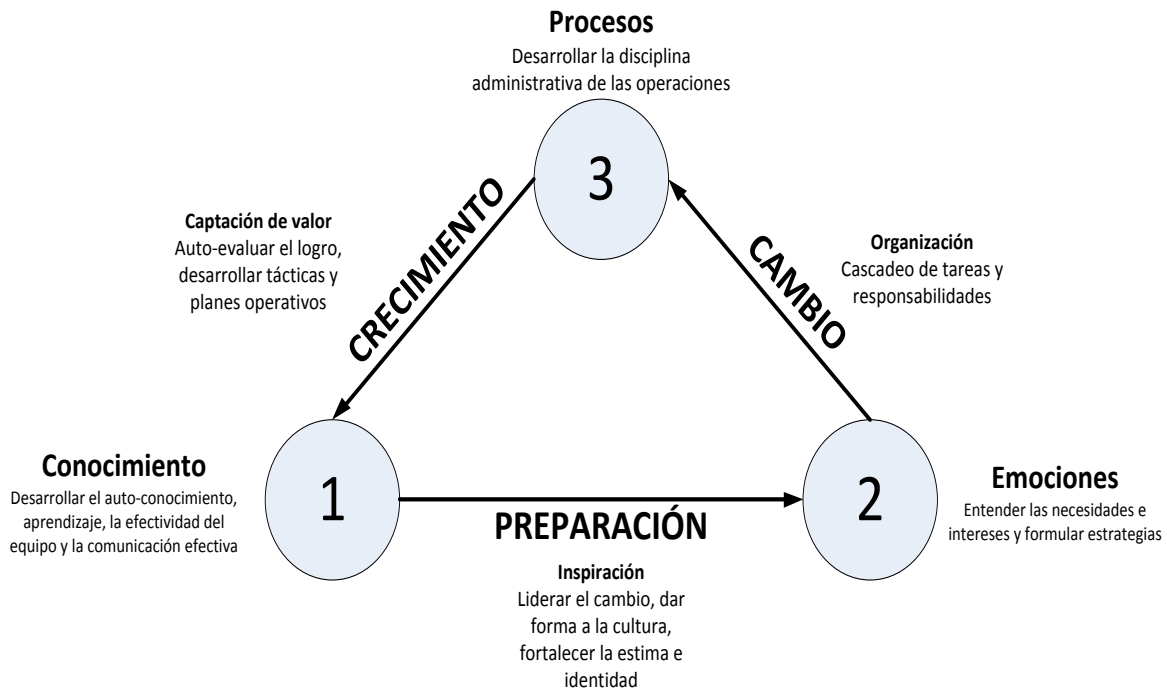
Se da al pasar de la etapa de conocimiento a la de emociones. Se basa en la inspiración que pueda conseguirse en el personal. Esto se consigue liderando el cambio, creando una visión y dando forma a la cultura que se obtendrá con éste, fortaleciendo la estima y la identidad del personal con la organización.

Cambio

El cambio en sí es el proceso de desplegar cada una de las funciones y responsabilidades específicas a cada miembro de la organización.

Crecimiento

El cambio exitoso provoca sensación de logro y crea un ambiente propicio para adoptar actitudes dinámicas en algunos miembros de la organización, que intentarán liderar nuevos cambios. Cuando esto sucede, se está dando la captación de valor, es decir que se logra auto-evaluar el logro y se pone la mente en nuevas metas que llevan a tácticas y planes operativos. El siguiente cambio será ir un nivel más arriba, con lo que se da el proceso de crecimiento.



El proceso de cambio desde el punto de vista personal

De acuerdo con lo que expresa William Bridges, uno de los autores especializados en cambio, tal como ha sido planteado para el caso de las organizaciones, a nivel personal el cambio implica pasar indefectiblemente por tres estados muy importantes:

- **El primero** tiene que ver con la finalización del viejo estado de cosas, el “dejar ir algo”.
- **El segundo** es la zona neutral, etapa a la que nos referimos al mencionar el concepto de transición. Es el proceso psicológico por el que las personas deben pasar para encontrarse en sintonía con la nueva situación. Es importante entender que el cambio no sucede sin este proceso.
- **El tercero** es el nuevo inicio, los primeros pasos dentro de la nueva realidad.

Revisemos, entonces, qué tipo de situaciones se plantean a nivel personal en cada una de estas etapas y cuales son algunas de las estrategias que pueden aplicarse.

I. La finalización

Durante la etapa de finalización, los actores del cambio suelen presentar algunos de los siguientes efectos.

Algunos de ellos perciben que pierden y otros que ganan con el cambio. Es por eso que en esta etapa resulta prioritario:

- Presentar el caso (el porqué) del cambio con el mayor cuidado y grado de detalle posible. Crear y comunicar una visión. Eventualmente es imprescindible remover los obstáculos que dificultan la concreción de la visión.
- Generar sentido de urgencia
- Crear un equipo de dirección fuerte, desde el primer momento. Formar un grupo que sustente el cambio. Incrementar permanentemente el número de personas que se suman para responder por el cambio;
- Comprender la medida de las pérdidas que sienten las personas, de una manera tal que nos permita encontrar formas de compensación. Debe tratarse de mantener un trato lo más personalizado posible;
- Asegurarse de que, en definitiva, todos conozcan los beneficios personales que les deparará el cambio.
- Las personas demuestran cierto grado de angustia y “bloqueos” en la comprensión integral del cambio. Se percibe más el riesgo que la oportunidad. En este sentido, las personas suelen encontrarse en situaciones en las que ni siquiera quieren comprender el cambio. Operan evidentes mecanismos de negación, que hacen necesario:
- Dar a la gente información precisa sobre el cambio y su secuencia. En la mayoría de los casos, es necesario redundar en la información;
- Definir claramente lo que ha finalizado y asegurar que la situación anterior termina definitivamente. Resulta vital dar señales claras a toda la organización;
- Permitir que la gente guarde su pasado con orgullo y no con culpa. Manejar con sumo cuidado la comunicación;

- Fomentar la participación de la mayor cantidad posible de individuos afectados. Crear energía en torno del cambio.

La finalización es una etapa de duelo, que no puede obviarse en el proceso del cambio.

II. La zona neutral

En esta etapa suelen darse otros fenómenos muy particulares.

Se pierde el anclaje, el modelo de referencia.

En esta situación los individuos se encuentran perdidos y temen recurrir a los demás porque no quieren hacer evidente su estado de confusión. Es el momento en que se continúa por inercia con tareas inútiles. Aquí resulta importante: (i) proporcionar el marco de referencia para la creación del nuevo estado de cosas, de forma tal que la energía se utilice lo más productivamente posible; (ii) brindar elementos necesarios para poder generar las nuevas formas de operar.

La gente choca con sus limitaciones de análisis y de ejecución.

Hay muchas cosas para hacer y poco tiempo. Las presiones del día se hacen sentir. No se tiene toda la información necesaria para definir los nuevos caminos a tomar. Todo el mundo parece tener el mismo problema. Todas las definiciones son provisionales, hay avances y retrocesos. En esta situación es imperioso:

- Partir de una visión global, sistémica, que ordene el cambio y la secuencia de definiciones;
- Sostener el cambio con comunicación y entrenamiento. Compartir información. Generar solidaridad;
- Atenuar los riesgos de cometer errores. Revisar los premios y castigos;
- Usar equipos de trabajo como implementados del cambio. Verdaderos **equipos de acción**.
- Privilegiar las resoluciones oportunas a pesar de errores aislados. Poner a la gente a aprender haciendo. Probar y ver que funcione y qué no. Ser indulgente.

Se pierde foco

Lo urgente oculta transitoriamente a lo importante. La tensión se incrementa por la gran cantidad de temas abiertos por resolver. Resulta necesario:

- Definir objetivos, metas realistas y puntos de control, para priorizar y direccionar las acciones
- Mantener el performance como objetivo primario del cambio de departamento
- Establecer un sistema de control que permita hacer un seguimiento continuo del proceso de transición. Crear mecanismo de retroalimentación (feedback).

La etapa de transición es una etapa de dudas y de improductividad.

III. El nuevo inicio

Por último, la etapa de comienzo es cuando se empieza a operar con los nuevos parámetros. En esta etapa suelen suceder algunas de las cosas que siguen:

Los nuevos conceptos no están totalmente definidos. Empiezan a notarse temas ocultos. Aparecen las dudas, las necesidades que consulta, el desaliento, cuando se pensaba que el camino llegaba a su fin. Es necesario:

- Obtener y exhibir éxitos rápidos que motiven a los individuos a seguir adelante, pero no declarar victoria con la primera mejora
- Establecer símbolos del nuevo orden de cosas. Reafirmar todo lo hecho y compartir experiencias
- Asignar a todo el mundo una función. Hacer a todos partícipes del cambio
- Comunicar, comunicar, comunicar.

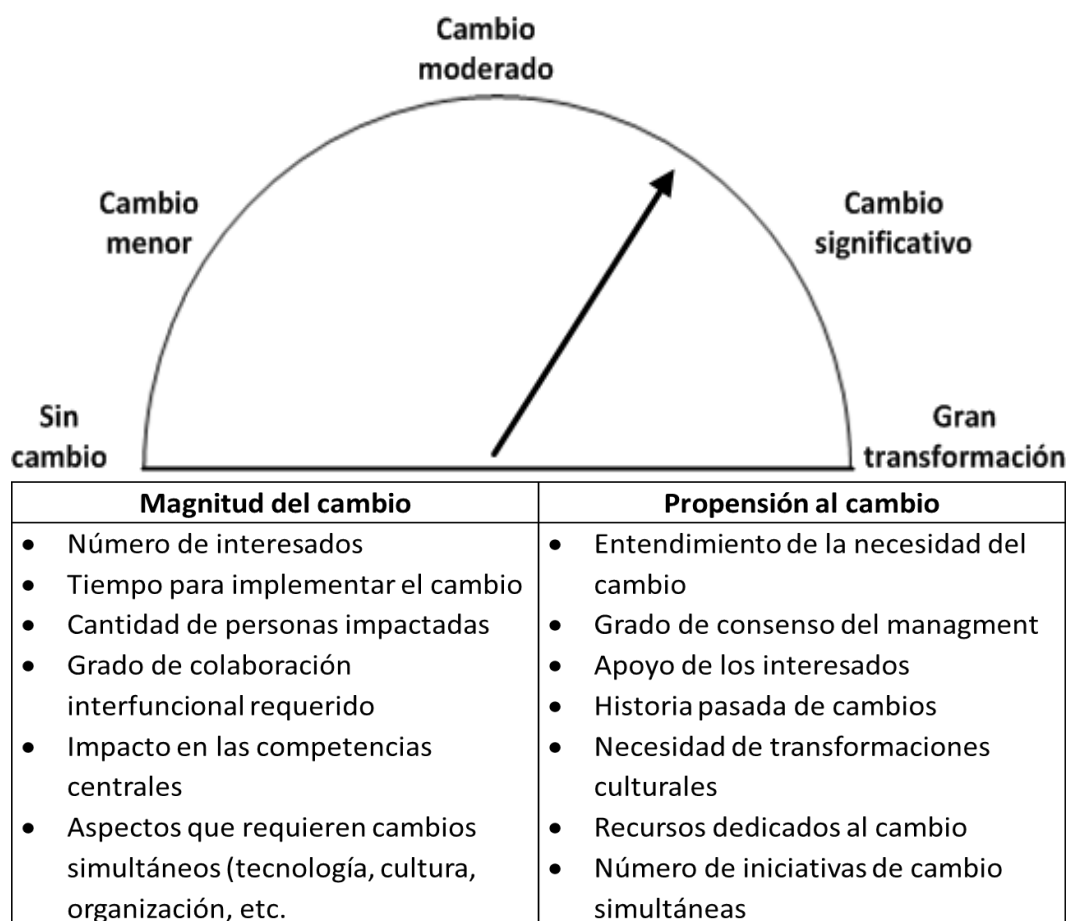
Las funciones no están claras. En la redefinición de la organización, aparecen problemas de superposiciones y tierras de nadie. Se nota cierta inmovilización en algunos temas al formarse cuellos de botella en la toma de decisiones. Es necesario:

- Definir claramente quien está a cargo y de qué
- Concentrarse en cómo hacerlo y no en temas relacionados con el poder
- Revisar políticas, alcances, funciones, estándares y procesos;
- Reforzar el cambio de abajo hacia arriba, de arriba hacia abajo y a través de los límites
- Vigilar las conductas y actitudes propias de los líderes, para asegurar el ejemplo. Mostrar firmeza y decisión.

La singularidad de cada proceso de cambio

Está claro que no todos los cambios son iguales ni se dan en condiciones similares. Los factores condicionantes que pueden trabar el cambio y los elementos reforzadores que pueden facilitarlo, suelen diferir significativamente en cada caso. Todo esto hace que cada situación de cambio sea única.

Si queremos lograr un cambio efectivo, lo primero que necesitamos es identificar cuáles son las características particulares del proceso de cambio a encarar. De esta forma, podemos posicionarnos en términos de qué procesos establecer y qué herramientas utilizar.



En la figura anterior observamos algunos de los factores que deben ser tenidos en cuenta en el momento de establecer los planes de soporte del cambio.

Evidentemente, la complejidad del cambio aumenta cuanto mayor es su magnitud y menor la disposición a cambiar en los sujetos del cambio. A mayor complejidad, mayor es la necesidad de generar una estructura que sustente el cambio y mayores deben ser los recursos dedicados al proceso.

Una estructura para facilitar procesos de cambio

De las estrategias puntuales planteadas en el punto anterior, rescatamos la estructura básica que debe tenerse en cuenta para facilitar los procesos de cambio. La misma parte de la ejecución mantiene seis acciones claves:

- Comunicar la necesidad de cambio
- Obtener una visión compartida
- Generar el compromiso de los líderes
- Facilitar la participación del personal
- Pensar sobre la organización en forma integrada
- Medir el rendimiento

En el siguiente cuadro se indica el resultado de no contar con alguno de estos elementos estructurales:

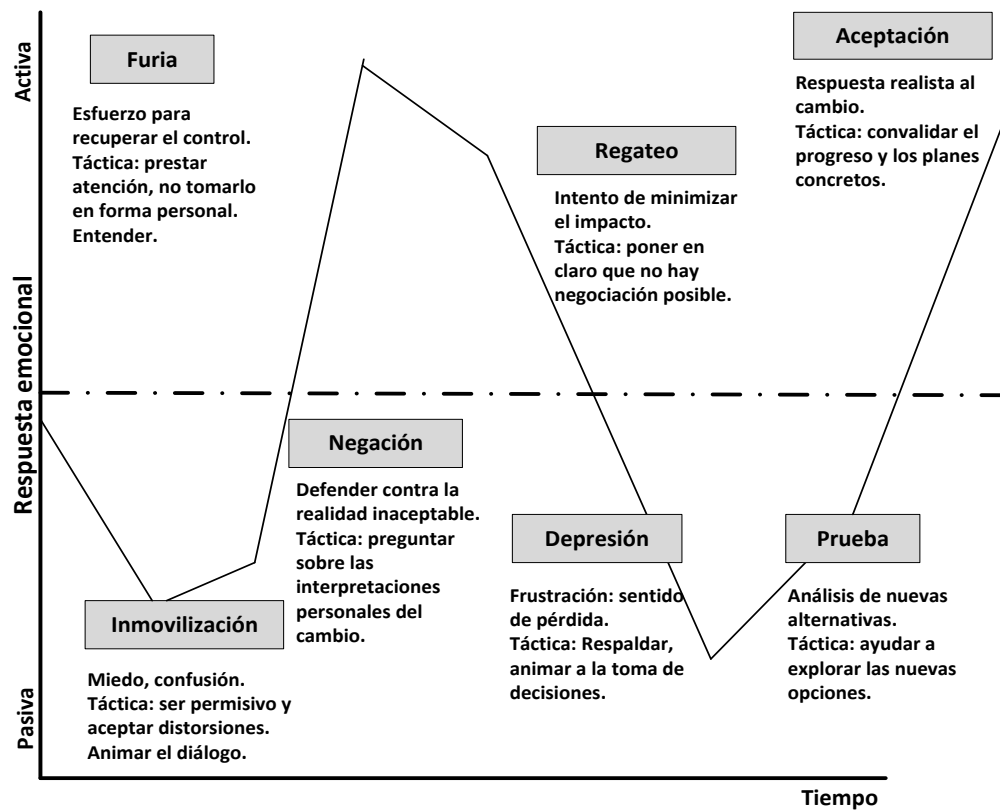
| Necesidad del cambio | Visión compartida | Compromiso de los líderes | Participación del personal | Cambios integrados | Medición del rendimiento | Cambio duradero |
|----------------------|-------------------|---------------------------|----------------------------|--------------------|--------------------------|--------------------|
| ■ | √ | √ | √ | √ | √ | No hay acción |
| √ | ■ | √ | √ | √ | √ | No hay dirección |
| √ | √ | ■ | √ | √ | √ | No hay modelos |
| √ | √ | √ | ■ | √ | √ | No hay propiedad |
| √ | √ | √ | √ | ■ | √ | No hay integración |
| √ | √ | √ | √ | √ | ■ | No hay resultados |
| √ | √ | √ | √ | √ | √ | Cambio duradero |

La ecuación del cambio

La visión, el compromiso de los líderes y la participación del personal deben canalizarse a través de una estructura de equipos de trabajo, con objetivos, prioridades, funciones y autoridad muy bien definidos. Estos equipos deberían ser los encargados de lograr un adecuado efecto “cascada” sobre el resto de la organización. Es importante tener en cuenta que la selección de los integrantes de estos equipos es el primer mensaje que se envía al conjunto. Se requiere de individuos exitosos e influyentes.

Los dos últimos componentes están relacionados con el concepto sistémico que nos dice que, de no sostener el proceso con anclajes a nivel de la cultura de la organización, del establecimiento de nuevos comportamientos, de mediciones coordinadas con la estrategia buscada, e inclusive de sistemas de premios y castigos coherentes, es posible que los resultados no sean los esperados o que se sufran retrocesos posteriores a la implementación del cambio.

Dejamos para el final el primero de los elementos de la ecuación del cambio: la necesidad de cambio, que desde el punto de vista personal puede traducirse en la percepción de la necesidad de cambio. Este componente es vital, porque tiene enorme influencia en la voluntad que pondrán las personas en el proceso.

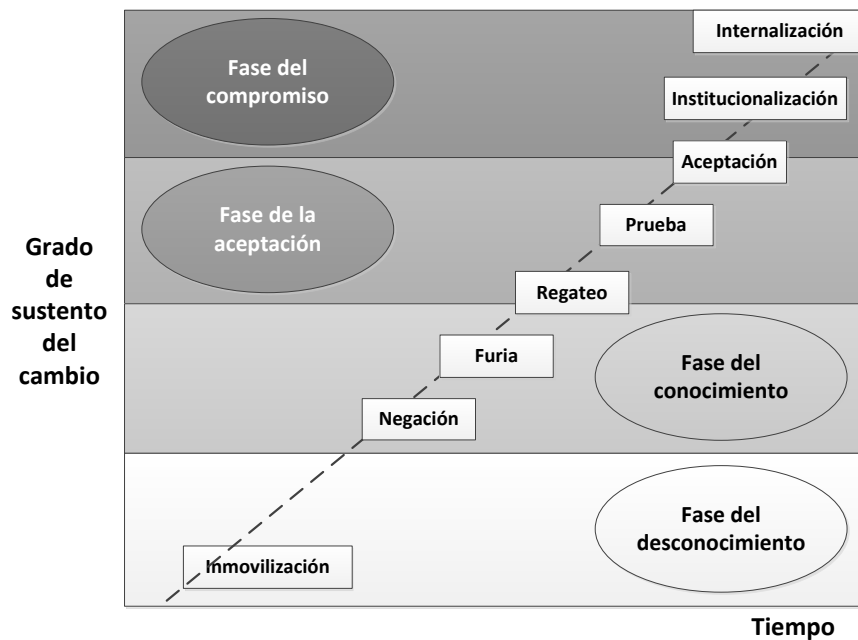


Las reacciones ante percepciones negativas

En realidad, las posiciones de las personas pueden ir modificándose con el tiempo. En la figura anterior observamos un ejemplo de patrón de conducta ante percepciones negativas del cambio.

El gráfico anterior nos muestra un perfil de respuesta emocional que va variando según las circunstancias.

Por otra parte, la situación suele complicarse un poco más, porque la velocidad en el tránsito por el proceso de cambio descrito difiere entre empresas, entre grupos de personas dentro de una misma empresa, o entre personas tomadas individualmente. Es decir, en una situación de cambio y un momento dados, distintos grupos y distintas personas se encuentran en diferentes etapas del proceso y deben ser tratadas de manera diferenciada.



A medida que los individuos van superando las distintas etapas de su transición, va cambiando el grado de apoyo que brindan al cambio. Los sacudones emocionales que vimos en la gráfica anterior sobre respuesta emocional van lentamente permitiendo que los grupos de trabajo pasen de una etapa inicial de apoyo cero (fase de desconocimiento) a las fases de conocimiento y aceptación del cambio.

Luego de que se superan suficientes situaciones individuales y grupales, se gana la masa crítica de aceptación necesaria para encarar la fase de compromiso con el cambio.

Esta fase incluye la institucionalización, que consiste en la aceptación de la nueva situación como pauta grupal de relación, e internalización, que incorpora las aristas del cambio logrando en el marco de los comportamientos habituales y la cultura de la organización.

Las mejores prácticas del proceso de cambio

Un trabajo de investigación realizado por el Business Consulting Institute de Arthur Andersen identificó cuáles eran **las mejores prácticas** del proceso de cambio, a través de investigaciones realizadas en empresas de todo el mundo, determinando cuáles eran los elementos comunes en todos los procesos exitosos de cambio:

Práctica N°.1. Evaluar la disposición al cambio de la organización

Para esto existen una variedad de herramientas, entre las que debemos mencionar fundamentalmente encuestas diagnósticas (generalmente incluyen combinaciones de análisis de percepción de la magnitud del cambio, la disposición

de apoyarlo, el clima organizacional, el análisis de factores condicionantes y reforzadores, etc.). Este proceso se completa con una serie de talleres de trabajo que profundizan los resultados obtenidos.

Otra herramienta útil es el denominado “Cambio de Junta” (Change Board), que es realizado con el objeto de identificar el grado de apoyo al cambio que brinda cada una de las personas claves en el proceso y en la organización, en relación con las actitudes que el cambio requiere de ellos.

Finalmente, también suelen realizarse talleres de análisis del impacto del cambio sobre las personas o grupos de personas afectadas.

Práctica N°.2. Articular una clara visión del cambio

Se realiza en base a ejercicios de visualización, talleres de trabajo con la alta gerencia, y se complementa con un plan de comunicación general sobre las necesidades y características del cambio. Esto suele implementarse a través de boletines, boletines de proyecto, campañas de comunicación internas y aún externas (éstas tienen también un fuerte impacto sobre el ámbito interno).

Práctica N°.3. Construir una arquitectura de cambio apropiada

Debe tenerse en cuenta una estructura básica de trabajo. Pueden incluirse también estudios de consistencia entre los elementos de la organización en base a modelos como el “Modelo de Análisis Organizacional” (MAO).

Práctica N°.4. Implementar un plan de comunicación de doble vía y para audiencias múltiples

Aquí se utilizan metodologías para asegurar la identificación de audiencias, los valores primordiales de cada una de ellas, los mensajes a transmitir, los vehículos que tienen mayor validez, los mecanismos de evaluación de resultados de la comunicación y la obtención del feedback necesario.

Si no se llega a todas las audiencias relevantes o no se identifican los valores y mensajes que deben incluirse en la comunicación, la misma es ineficiente y se mantienen sectores “ciegos”.

Si no se analizan los vehículos más efectivos, se corre el riesgo de que el mensaje no sea recibido oportunamente.

Si no se crean mecanismos de evaluación y feedback, se desconoce si el mensaje fue recibido y el líder no tiene referencias concretas para actuar.

Práctica N°.5. Crear capacidad de liderazgo y apoyo

Típicamente la aplicación de conceptos de liderazgo situacional y desarrollo de modelos de entrenamiento y tutoría es efectivo.

Práctica N°.6. Coordinar la situación de cambio y los valores culturales

Se analizan los puntos de conflicto y se trabaja sobre la identificación de los factores de la cultura, capaces de aportar los elementos que faciliten el sostén generalizado del cambio.

Por otra parte, se estudian mecanismos a aplicar para lograr la institucionalización e internalización del cambio.

Práctica N°.7. Generar capacidades de cambios individuales y por equipos de trabajo

Normalmente se asignan grupos para efectuar análisis de ciertos procesos y sobre esa tarea-excusa se realizan actividades de formación de equipos.

Otro elemento interesante es la evaluación del manejo sistematizado de conocimientos, realizando usualmente a través de revelamientos y encuestas.

Práctica N°.8. Articular los sistemas de Gestión del Rendimiento

Gestión del Rendimiento es entendido aquí como concepto amplio, que incluye el área organizacional y también el área personal.

En el ámbito organizacional, deben revisarse los mecanismos en uso para detectar incoherencias. La definición temprana de objetivos también facilita el ajuste del proceso de cambio.

Complementariamente, en la faz personal se trabaja en sistemas de evaluación (pueden orientarse a performance y/o competencias), que pueden seguir rutinas tradicionales o inclusive ser del tipo feedback.

Resumiendo. En las empresas, como organizaciones de personas, es de gran importancia crear estructuras de desarrollo organizacional que faciliten la coordinación de las actividades y el control de las acciones de todos sus integrantes. Cada decisión, proyecto y programa que se asume y se ponga en práctica, debe ser siempre el adecuado, que permita a la empresa imponer sus políticas, procedimientos y reglas, de tal manera que el accionar de la organización se acercará lo más posibles a sus objetivos y metas, los cuales deben ser claros y precisos. Un estudio constante de estos nos asegura el éxito antes de ponerlos en práctica, de tal manera, que no nos enfrentemos a sorpresas desagradables.

El ambiente en general que envuelve a las organizaciones esta en continuo movimiento y es dinámico, exige una elevada capacidad de adaptación de supervivencia. Deben enfrentarse a un entorno inestable, de cambio constante. Así, pues, para sobrevivir y competir hay que adaptarse al cambio rápida y eficazmente. El cambio que se realice, afectará en algún grado las relaciones de poder, estabilidad de roles y satisfacción individual al interior de la organización.

La gente solo busca el cambio cuando experimenta un quiebre, además de reconocer el problema, se debe comprender suficientemente bien la intervención para identificar y prever nuevos quiebres.

Aunque todos los aspectos del cambio ganan al llevarlo a cabo en colaboración con los involucrados, es necesario que exista una comprensión compartida, dentro de la organización, de que el quiebre que se puede producir en el ámbito de conversación y comprensión afecte la productividad y calidad.

Este proceso puede desarrollarse conscientemente, aunque es muy difícil anticipar los efectos de los cambios; es posible elegir con claridad la dirección que lo facilite. Un proceso bien conducido de cambio implica lograr una transformación personal, que hace que el hombre esté más alerta, más flexible y por eso muchas veces tiene que iniciar un análisis de revisión interior y de autoconocimiento. En este cambio, como proceso de aprendizaje permanente, deben involucrarse la alta gerencia de la organización y también todos sus trabajadores. Los cambios fundamentales no son materia de decreto y tal vez hoy se nos presenta la oportunidad de utilizar estos turbulentos tiempos para que nuestros valores y principios que representan nuestros "equilibrios" tengan un lugar en la persona y en la empresa.

Es bueno estar alerta, y aunque no es posible detener el vertiginoso ritmo del cambio, al menos debemos estar conscientes del equilibrio inestable en que se transforma constantemente, siendo imprescindible detenerse cuantas veces sea necesario para escuchar, para tratar de entender, reenfocando los objetivos, logros y metas hacia una dirección común. No olvidemos nuestra coexistencia con la organización, de no ser así, tal vez el cambio supere nuestra capacidad de respuesta.

Un aspecto importante a considerar es la tendencia natural de las personas de resistirse al cambio. Hay que crear y desarrollar una actitud y mentalidad abierta a los cambios, una cultura, que permita acoger las buenas iniciativas, así como desechar las malas.

Los cambios organizacionales no deben dejarse al azar, ni a la inercia de la costumbre, menos a la improvisación, deben planificarse adecuadamente. La estrategia de progreso consiste en ejercer un dominio sobre el cambio, conocer y sistematizar las conductas de las personas para afrontar y dirigir en mejor forma la transformación y vencer la resistencia que provoca en las personas y en los grupos coexistentes.

Pasos para la aplicación de la estrategia de cambio

El proceso de cambio consiste básicamente en tres etapas.

- 1) **Recolección de datos:** Determinación de la naturaleza, disponibilidad de los datos necesarios y de los métodos utilizables para su recolección dentro de la organización. Incluye técnicas y métodos para describir el sistema organizacional, las relaciones entre sus elementos y las maneras de identificar problemas y asuntos más importantes.
- 2) **Diagnóstico organizacional:** A partir del análisis de los datos tomados se pasa a su interpretación y diagnóstico. Se trata de identificar preocupaciones problemas, sus consecuencias, establecer prioridades y objetivos.
- 3) **Acción de intervención:** Se selecciona cuál es la intervención más adecuada para solucionar un problema particular organizacional. Esta no es la fase final del proceso de cambio, ya que éste es continuo; es una etapa capaz de facilitar el proceso sobre una base de continuidad.

El cambio organizacional plantea el rediseño total o parcial de la estructura de la organización, el impacto de diversas variables macroeconómicas, fusiones, adquisiciones, incorporación de nuevas tecnologías, creación de nuevas unidades de negocios, o, la implementación de nuevos procesos, son sólo algunas de las tantas causas que generan en una organización, o en determinados sectores de la misma, una situación de cambio.

Los expertos proponen ciertos pasos que se pueden seguir para instrumentar un plan de cambio; unos los desglosan en tres otros en más; Stephen Robbins (Comportamiento Organizacional) sugiere cinco grandes acciones: diagnóstico, análisis, retroalimentación, acción y evaluación.

Darío Rodríguez Mancilla (Gestión Organizacional) los condensa en tres:

1. Diagnóstico (que contempla también las fases de análisis y de retroalimentación de Robbins)
2. Intervención (acción) y
3. De evaluación.

En el diagnóstico se ponen en práctica diversas técnicas para conocer la situación de la empresa, un primer acercamiento a través de pláticas, entrevistas, observación y revisión de registros para proceder a analizar la información; es una especie de autodiagnóstico, ya que es la misma organización la que proporciona los datos sobre la base de las situaciones que se sufren. El agente sintetiza toda

esa información para presentársela a quienes solicitaron su intervención y éstos a su vez pueden compartirla con los demás involucrados. En esta parte, un agente externo ayuda a ver los puntos ciegos que los miembros de la organización son incapaces de advertir.

En la fase de intervención o acción, se comienzan a aplicar los correctivos que según las necesidades detectadas pueden ayudar en la resolución de los problemas; aquí entran en juego los agentes internos de cambio y la participación se hace extensiva a los demás niveles; se requiere de un monitoreo a través del feedback para que se vayan supervisando las estrategias en cuanto a su correcta aplicación y a los resultados esperados; es importante que se consiga en compromiso de todos los miembros de la organización para que ésta fase se efectúe de la manera más rápida y efectiva.

La Evaluación se hace para conocer los resultados que ha tenido el plan de acción; aquí sucede una comparación entre el estado anterior y el actual de la empresa para probar la eficacia de las estrategias aplicadas. Se supone que aquí termina el ciclo de desarrollo organizacional, pero también se reinicia el ciclo para que se convierta en un proceso continuo, que es lo más deseable.

Considerando un modelo que pone énfasis en el modo en que las organizaciones ven y responden al cambio, éste requiere cambiar comportamientos colectivos, al nivel de grupos, lo que conforma un proceso complejo y que demanda suficiente tiempo para su consolidación.

Kurt Lewin estructuró un proceso en la tentativa de tomar un cambio efectivo y duradero. Básicamente, la idea es **descongelar valores antiguos, cambiar y recongelar** estos nuevos valores. Siguiendo su metáfora ejemplificadora, si alguien desea convertir un cubo de hielo en un cilindro de hielo tiene, al menos, dos posibilidades: tallar las aristas del cubo (con lo que desperdicia hielo y el cilindro nunca llega a ser perfecto) o descongelar el cubo, introducir el agua en un molde cilíndrico y volver a congelar (el nuevo hielo es mayor que el conseguido por el primer método y tiene una mejor forma).

Análogamente con el proceso de cambio en las organizaciones, pueden identificarse 3 etapas:

- Descongelamiento
- Nuevo comportamiento
- Nuevo congelamiento

Durante el Descongelamiento se debe motivar y preparar a los individuos o grupos para cambiar, haciéndoles ver la necesidad de tal cosa, mediante la toma de conciencia de la existencia de una oportunidad, una necesidad o un problema en la organización, que produce una percepción de que es necesario hacer algo,

fomentando un esfuerzo orientado a debilitar y romper las fuerzas que actúan de forma tradicional en la organización.

Esta etapa puede tener lugar de forma natural, debido al desarrollo de la organización o puede ser fruto de una decisión consciente y meditada para progresar en una determinada dirección. Puede tomarse como ejemplo la siguiente situación: se constatan problemas con la forma de recopilar y comunicar información de una unidad a otra de la organización (lenguaje inadecuado, formato poco claro, campos de información sin completar, inadecuada utilización, etc.).

Ello puede dar lugar a pequeños cambios a lo largo del tiempo. Sin embargo, el área de supervisión puede hacer una propuesta concreta de cambio de formato de la planilla utilizada que plantee el problema en toda su extensión e involucre a todas las partes interesadas en la necesidad del cambio: actitudes, lenguaje profesional, cumplimiento de registros, etc. De este modo, la situación que requería cambio se ha descongelado, poniendo de relieve sus aspectos más importantes, y generando la oportunidad de que se estudien cada uno de ellos y se introduzcan las modificaciones necesarias.

Algunos requisitos de la norma ISO 9001:2008 son una formidable herramienta para gestionar esta etapa, como el tratamiento de no conformidades, acciones correctivas y acciones preventivas.

El Nuevo comportamiento es la etapa durante la cual se lleva a cabo la incorporación de las innovaciones necesarias en los procedimientos, las relaciones y la tecnología, implica el aprendizaje de los nuevos comportamientos, y produce confianza en el cambio, de acuerdo al mayor conocimiento que se tiene de las circunstancias y los resultados que se obtienen. Se han adoptado medidas de cambio y se han aceptado las transformaciones observadas.

Continuando con el ejemplo antes planteado, las partes interesadas pondrán en marcha una nueva manera de recopilar y comunicar la información de un área a otras y los participantes en el proceso intentarán facilitar la aceptación por todas las áreas de esta innovación o mejora.

A fin de apuntalar lo conseguido en esta etapa, resulta de gran utilidad que la organización tenga presente los requisitos de la documentación de su sistema de gestión de la calidad, desarrollando los documentos (procedimientos, instrucciones de trabajo, etc.) que sean necesarios para asegurar la eficaz planificación, operación y control de sus procesos, de acuerdo al nuevo comportamiento alcanzado.

El Nuevo congelamiento se produce cuando todos los que están relacionados con la situación de cambio aceptan las innovaciones que se han producido y demuestran nuevas actitudes y comportamientos que se constituyen como verdaderos hábitos de trabajo renovados. La aceptación definitiva se demuestra cuando todos los trabajadores realizan la tarea (o utilizan la tecnología o se

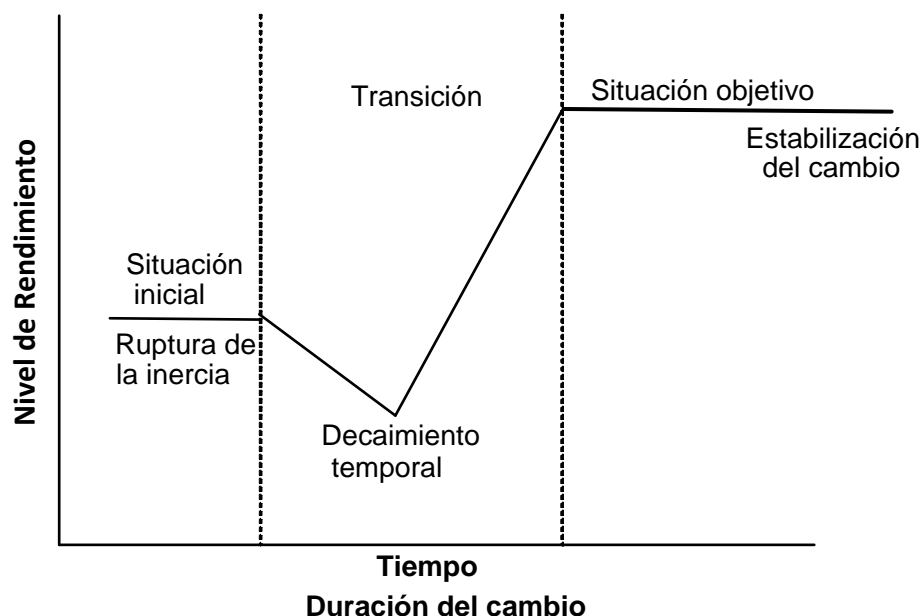
mueven en un entorno físico) introduciendo el cambio en sus procesos habituales: el nuevo comportamiento pasa a ser parte de la personalidad del individuo o de los grupos.

Para consolidar esta etapa se requieren acciones de refuerzo, por lo que resulta clave que la organización realice una adecuada gestión de sus RR.HH. (competencia, toma de conciencia y formación), y lleve a cabo además auditorías internas.

En la situación descrita como ejemplo, se llega a esta etapa cuando la nueva manera de recopilar y comunicar la información de un área a otras es un método estándar en toda la organización.

El cambio es un fenómeno conceptualmente simple en que intervienen dos conceptos bien identificados: una situación inicial de la que queremos salir y una situación objetivo que juzgamos como relativamente ventajosa. El tercer concepto, más difuso, mucho más difícil de calificar y de operar, es el de la transición.

En el gráfico siguiente podemos observar una situación típica de cambio. En cierto punto se rompe la inercia que trae consigo la situación inicial y luego de un período, si el cambio es exitoso, se logran los objetivos buscados. En tanto, durante el período de transición, se da frecuentemente un decaimiento temporal del nivel de desempeño, como producto de la falta de las condiciones necesarias para operar en el nuevo entorno, tanto a nivel organizacional como personal y de la necesidad de aplicar los recursos disponibles a dos frentes simultáneos (el viejo y el nuevo esquema de trabajo).



Proceso de 8 pasos hacia al cambio

Tanto si está considerando un pequeño cambio en uno o dos procesos o si desea realizar un gran cambio en todo el sistema organizativo, es usual sentirse incómodos e intimidados por la magnitud del reto.

Sabe que el cambio es necesario pero no sabe realmente cómo hacer que suceda. ¿Por dónde empezar? ¿A quién involucrar?

Hay muchas teorías acerca de “cómo hacer el cambio”. John P. Kotter presenta su proceso de **8 pasos hacia al cambio** en su libro “Liderando el cambio” (“Leading Change”), publicado en 1995. Los 8 pasos son:

1. Cree sentido de urgencia

Para que ocurra el cambio, sería de gran ayuda que toda la empresa realmente lo desee. Desarrolle un sentido de urgencia alrededor de la necesidad de cambio. Esto puede ayudarlo a despertar la motivación inicial para lograr un movimiento.

Esto no es simplemente mostrar una estadística de ventas de personas pobres o hablar de la creciente competencia. Abra un diálogo honesto y convincente acerca de lo que está pasando en el mercado y con su competencia. Si mucha gente empieza a hablar acerca del cambio que propone, la urgencia puede construirse y alimentarse a sí misma.

Qué hacer:

- Identificar potenciales amenazas y desarrollar escenarios que muestren lo que podría suceder en el futuro.
- Examinar oportunidades que deben ser o podrían ser explotadas.
- Iniciar debates honestos y dar razones convincentes para hacer a la gente pensar y hablar.
- Solicitar el apoyo de clientes para reforzar sus argumentos.

Kotter sugiere que, para que el cambio ocurra con éxito, el 75% de los directivos y gerentes de la compañía deben “comprar” el cambio. En otras palabras, debe trabajar duro en este primer paso e invertir mucho tiempo y energía en la construcción de una urgencia., antes de pasar al siguiente paso. Que no haya pánico y no haga un gran salto por no correr el riesgo de nuevas pérdidas a corto plazo.

2. Forme una poderosa coalición

Convenza a la gente de que el cambio es necesario. Esto a menudo implica un fuerte liderazgo y soporte visible por parte de gente clave dentro de la organización. Gestionar el cambio no es suficiente. También tiene que liderarlo.

Puede encontrar líderes del cambio dentro de la empresa. Para liderar el cambio, debe reunir una coalición o equipo de personas influyentes cuyo poder proviene de una variedad de fuentes, incluyendo los puestos que ocupan, status, experiencia e importancia política.

Una vez formada, su “coalición” necesita trabajar como equipo, en la continua construcción de la urgencia y del impulso en torno a la necesidad del cambio.

Qué hacer:

- Identificar los verdaderos líderes de su organización
- Pídales un compromiso emocional
- Trabaje en equipo en la construcción del cambio
- Identifique áreas débiles dentro del equipo y asegúrese de que tiene una buena mezcla de personas de diferentes departamentos y diferentes niveles de la empresa

3. Crear una visión para el cambio

Al empezar a pensar en un cambio, probablemente habrá muchas grandes ideas y soluciones dando vueltas. Vincule esos conceptos con a una visión general que la gente pueda entender y recordar fácilmente.

Una visión clara puede hacer entender a todos el por qué está usted pidiéndoles que hagan algo. Cuando las personas ven por sí mismas lo que están tratando de lograr, las directivas que les son dadas cobran más sentido.

Qué hacer:

- Determine los valores que son fundamentales para el cambio
- Elabore un breve resumen que capture “lo que ve” como futuro de la organización
- Cree una estrategia para ejecutar esa visión
- Asegúrese de que su coalición pueda describir la visión en 5 o menos minutos
- Practique su “declaración de la visión” a menudo.

4. Comunique la visión

Lo que haga con la visión después de crearla determinará su éxito. Su mensaje posiblemente encuentre fuertes competencias en las comunicaciones diarias dentro de la empresa, por lo que debe comunicarla frecuentemente y con fuerza, e incluirla dentro de todo lo que haga.

No se limite a llamar a reuniones extraordinarias para comunicar su visión. Hable de la visión cada vez que pueda. Use diariamente la visión para tomar decisiones y resolver problemas. Cuando se la mantenga fresca en la mente de todos, ellos recordarán la visión y actuarán en respuesta a ella.

También es importante “caminar la charla” "predicar con el ejemplo". Lo que usted hace es mucho más importante – y creíble – que lo que usted dice. Demuestre el tipo de comportamiento que usted espera de los demás.

Qué hacer:

- Hable a menudo de su visión de cambio
- Responda abierta y honestamente a las preocupaciones y ansiedades de la gente
- Aplique su visión en todos los aspectos operativos, desde el entrenamiento hasta la evaluación de la performance. Ate todo a la visión
- Predique con el ejemplo

5. Elimine los obstáculos

Si sigue estos pasos y llega a este punto en el proceso de cambio, es porque ha hablado de la visión y ha construido la suscripción a ella desde todos los niveles de la organización. Con suerte, su gente querrá ocuparse del cambio y conseguir los beneficios que ha estado promoviendo.

Pero, ¿hay alguien que se resista al cambio? ¿Existen procesos o estructuras que están en el camino?

Ponga en marcha la estructura para el cambio y compruebe constantemente las barreras que existan. La eliminación de los obstáculos puede potenciar a las personas que usted necesita para ejecutar su visión y puede ayudar a avanzar en el cambio.

Qué hacer:

- Identifique o tome personas nuevas que sean líderes del cambio y cuyas funciones principales sean hacer el cambio.
- Mire la estructura orgánica, puestos, y sistemas de recompensas para asegurarse de que están en consonancia con su visión.
- Reconozca y recompense a la gente que trabaja para el cambio
- Identifique a las personas que se resisten al cambio y ayúdeles a ver que lo necesitan
- Adopte medidas para eliminar las barreras (humanas o no)

6. Asegúrese triunfos a corto plazo

Nada motiva más que el éxito. Dele a su empresa el sabor de la victoria en una fase temprana del proceso de cambio. Dentro de un breve período de tiempo (que podría ser un mes o un año, dependiendo del cambio), usted va tener que lograr resultados palpables por su gente. De otra manera, la gente crítica y negativa podría lastimar el proceso.

Cree metas a corto plazo y no sólo un objetivo a largo plazo. Usted desea que cada pequeño logro sea posible, con poco margen para el fracaso. Su equipo de trabajo para el cambio puede tener que trabajar muy duro para llegar a los objetivos pero, cada “victoria” de corto plazo puede ser muy motivador para todo el personal.

Qué hacer:

- Busque proyectos de éxito asegurado, que pueda implementar sin la ayuda de aquellos que sean críticos del cambio
- No elija metas tempranas que sean costosas. Usted desea poder justificar la inversión de cada proyecto.
- Analice cuidadosamente los pros y contras de cada proyecto. Si no tiene éxito en su primera meta, puede dañar enteramente su iniciativa de cambio.
- Reconozca el esfuerzo de las personas que le ayudan a alcanzar los objetivos.

7. Construya sobre el cambio

Kotter sostiene que muchos proyectos de cambio fallan porque se declara la victoria muy tempranamente. El cambio real sucede muy profundamente. Las victorias tempranas son sólo el comienzo de lo que se necesita hacer para lograr los cambios a largo plazo.

El lanzamiento de un nuevo producto utilizando un sistema completamente nuevo está muy bien. Pero si puede lanzar 10 productos nuevos, eso significa que el nuevo sistema funciona. Para llegar a esa décima victoria, deberá seguir buscando mejoras.

Cada victoria proporciona una oportunidad para construir sobre lo que salió bien y determinar qué se puede mejorar.

Qué hacer:

- Después de cada victoria, analizar qué salió bien y qué se necesita mejorar
- Fijarse más metas para aprovechar el impulso que ha logrado
- Aprenda sobre Kaizen, la idea de la mejora continua
- Mantenga ideas frescas sumando más agentes y líderes del cambio

8. Ancle el cambio en la cultura de la empresa

Por último, para lograr que cualquier cambio pegue, éste debe formar parte del núcleo de la organización. La cultura corporativa a menudo determina qué hacer, por lo que los valores detrás de su visión deben mostrarse en el día a día.

Haga que los esfuerzos continuos para garantizar el cambio se vea en todos los aspectos de su organización. Esto ayudará a darle un lugar sólido al cambio en la cultura de la organización.

También es importante que los líderes de su empresa sigan apoyando el cambio. Esto incluye el personal existente y los nuevos líderes que vayan sumando. Si pierde el apoyo de estas personas, podría terminar donde empezó.

Qué hacer:

- Hablar acerca de los avances cada vez que se dé la oportunidad. Cuente historias de éxito sobre procesos de cambio, y repetir otras historias que oiga.
- Incluye los ideales y valores del cambio cada vez que contrate y entrene gente nueva
- Reconozca públicamente los principales miembros de su coalición de cambio original, y asegúrese de que el resto del personal, nuevos y viejos, se acuerden de sus contribuciones.
- Cree planes para sustituir a los líderes principales del cambio, a medida que éstos se vayan. Esto ayudará a asegurar que su legado no se ha perdido u olvidado.

Puntos claves:

Tiene que trabajar duro para cambiar con éxito a una organización. Cuando planea cuidadosamente y construya un buen fundamento, la aplicación del cambio podrá ser mucho más fácil, y se podrá mejorar las posibilidades de éxito. Si está demasiado impaciente, y si espera resultados demasiado pronto, es más probable que fracase.

Crear un sentido de urgencia, contratar poderosos líderes de cambio, construir una visión y comunicarla de manera eficaz, eliminar los obstáculos, crear triunfos a corto plazo, y construir sobre el cambio. Si usted hace estas cosas, puede ayudar a hacer del cambio parte de su cultura organizacional. Ahí es cuando se puede declarar una verdadera victoria.

La transición

Es el proceso psicológico por el que las personas deben pasar para encontrarse en sintonía con la nueva situación. El cambio no sucede sin este proceso. Es ese momento intermedio entre la situación actual y la deseada durante el cual, por un lado, escuchamos los beneficios que nos generará trabajar de acuerdo a la situación deseada. Pero por otro lado, no nos queda otra alternativa que seguir operando a la “vieja usanza” porque aún no contamos con los medios, los procesos, las personas, las estrategias, la información o la tecnología necesaria para operar de acuerdo a la nueva situación.

“Nos enroscan con la nueva, pero aún comemos de la vieja... ¿hasta cuándo así?”, decía no hace mucho tiempo un gerente medio directamente involucrado en un proceso de cambio por el que atraviesa una empresa.

La transición es esa especie de situación intermedia donde notamos las trabas, las dificultades y los costes del cambio y donde, desafortunadamente, no hemos aún abandonado completamente las desventajas originales ni hemos obtenido todavía los beneficios que esperamos. Es el momento en que el cambio es más frágil.

Y es así como la gente se siente. Es en esta etapa donde los actores involucrados no ven totalmente claro el norte de la situación y emergen las trabas, las dudas, los costos del cambio, las desventajas del mismo y los perjuicios personales que esta nueva situación les podría traer aparejados a cada uno: pérdida de poder, de status, duplicidad o sobrecarga de tareas, posibles nuevos jefes, auto cuestionamientos acerca de su capacidad, e interrogantes acerca de su futuro inmediato, de la más diversa y en muchos casos justificada índole.

Lo que caracteriza a este momento es la incertidumbre; y la misma tiene un impacto directo en el desempeño y la motivación de las personas afectadas y genera, como consecuencia primaria, reacciones de la más variada magnitud, que si no son escuchadas y “acompañadas”, pueden dificultar de manera extrema el camino hacia el objetivo deseado. Como queda de manifiesto, es el momento en que el cambio tiene más posibilidades de fracaso, aunque el mismo logre implementarse. Recuerde que cambio implementado no es sinónimo de cambio internalizado.

La transición, en el proceso de cambio, es la etapa más confusa. En ésta influye el proceso psicológico por el que las personas van pasar para encontrarse en sintonía con la nueva situación. La transición es el momento intermedio entre la situación actual y la deseada. Durante la transición, por una parte, se proyectan los beneficios que generará la situación deseada; por otro, se sigue operando según la práctica que se desea abandonar, porque aún no se cuentan con los medios, los procesos, las personas, las estrategias, la información o la tecnología necesaria para operar de acuerdo a la situación deseada.

En esta etapa, los actores involucrados no ven totalmente claro el norte de la situación y emergen las trabas, las dudas, los costos del cambio, las desventajas del mismo y los perjuicios personales que esta nueva situación les podría traer a cada quien. Como es el caso de pérdida de poder, de status, duplicidad o sobrecarga de tareas, posibles nuevos jefes. Por lo que emergen cuestionamientos acerca de su capacidad personal de cada quien e interrogantes de diversa índole.

Lo que caracteriza a la transición es la incertidumbre. La misma tiene un impacto directo en el desempeño y motivación de las personas afectadas, lo que genera reacciones de la más variada magnitud; que al no ser atendidas pueden dificultar el camino hacia el objetivo deseado. Es el momento en que el cambio tiene más posibilidades de fracaso.

Para superar exitosamente la etapa la transición, es necesario:

- Entender el porqué del cambio, y asumir la propia transición personal.
- Visualizar la situación de manera sistémica entendiendo el todo, sus partes, las interrelaciones existentes entre dichas partes involucradas, y el impacto que una decisión puede generar en toda la organización.
- Reconocer que la resistencia al cambio es una verdad a medias. Muchas empresas se aferran al paradigma de la resistencia para justificar de antemano el fracaso del cambio. La resistencia es una reacción natural, predecible y humana.
- Aceptar reacciones de toda índole, al menos en una primera etapa. Si no hay reacción en un proceso de cambio, no hay cambio. La gente reacciona cuando percibe que algo está cambiando. La resistencia, adecuadamente canalizada, siempre suma.
- Minimizar, no ignorar, el impacto emocional que toda situación de cambio genera, sin por ello resignar la profundidad y la toma decisiones, a veces no deseadas, que todo proceso de cambio conlleva.
- Acortar, al máximo posible, el período de transición suministrando información acerca de la marcha del proceso, generando entrenamiento (coaching) y compartiendo la incertidumbre.
- Comprender que las personas no son artefactos que cambian en una fracción de segundo de un estado al otro, sino que requieren su tiempo; por esto hay que realizar el acompañamiento por medio de la capacitación formal o informal.

El desafío en todo este proceso es claro: consiste en minimizar el decaimiento temporal, pero sin resignar la profundidad que el cambio requiere y, por otra parte, en reducir la duración de la transición pero atendiendo a la capacidad de la organización y de los individuos para absorber los nuevos conceptos y adquirir las nuevas capacidades que se requieran para asegurar los resultados finales y su estabilidad en el tiempo.

Medir beneficios o costos de un mejor o peor manejo del cambio resulta dificultoso. Normalmente las organizaciones no registran integralmente este tipo de situaciones y mucho menos los costes de oportunidad de las malas decisiones o de las inacciones.

Sin embargo, los riesgos que se corren por un mal manejo del proceso de cambio son muy altos:

- Resultados finales negativos (peores que los que existían en el punto de partida) o beneficios sólo marginales,
- Mayores esfuerzos y costes en todo el proceso,
- Retrocesos a viejas prácticas luego de cierto tiempo, con el descrédito que ello trae aparejado para los procesos de cambios futuros,
- Efectos desfavorables en el clima de la organización, desmotivación, excesiva rotación de personal, o
- El desmejoramiento de la cadena de liderazgo de la empresa y el pago de costes políticos internos, entre otros posibles.

Hay formas de reducir estos riesgos, hay situaciones en las que ciertas intervenciones tienen un impacto muy positivo y otras en que no se logran efectos favorables. Es muy importante tener un enfoque situacional, pero esto requiere un grado de experiencia práctica que no se da frecuentemente en el manejo de las empresas. Los costos de experimentación son demasiado altos y las posibilidades de éxito muy bajas.

Beckhardt y Pritchard han estudiado ampliamente a las organizaciones y publicado diversas obras al respecto respondiendo a las exigencias del nuevo esquema económico y hablan de la necesidad de que éstas se conviertan en auténticas entidades de aprendizaje para poder enfrentarse con herramientas más útiles al cambio, y para que éste funcione mejor, debe tener varios elementos instalados que pueden resumirse en los siguientes:

- Una idea clara de cómo debe operar la organización
- Un buen sistema de recompensas
- Revisiones de desempeño para probar el aprendizaje
- Sistemas de información que garanticen la retroalimentación sobre el aprendizaje y acciones.
- Programas de capacitación y educación para apoyar las estrategias.
- Estrategias de comunicación que mantiene la necesidad del aprendizaje en la conciencia de todos.
- Objetivos y planificación estratégicos definidos que incluyan el aprendizaje como indispensable para lograrlos.

En un proceso de cambio, los agentes externos, conjuntamente a los elementos internos tienen la tarea de conseguir la anulación de hábitos anacrónicos y negativos con la consecuente suplantación de nuevas maneras de desempeñarse.

Para recorrer la transición, todo facilitador o responsable de un proceso de cambio debe comenzar por:

- Entender el porqué del cambio y asumir su propia transición.
- Visualizar la situación sistémicamente, entendiendo el todo, sus partes, las interrelaciones existentes entre dichas partes involucradas, y el impacto que una decisión puede generar en el resto del “sistema” objeto de cambio.
- Reconocer que la resistencia al cambio es una verdad a medias: muchas empresas se aferran al paradigma de la resistencia para justificar de antemano el fracaso del cambio. La resistencia es una reacción natural, predecible y humana. Si hay resistencia, la Dirección no manejó adecuadamente el proceso.
- Aceptar reacciones de toda índole, al menos en una primera etapa. Si no hay reacción en un proceso de cambio, no hay cambio. La gente reacciona cuando percibe que algo está cambiando. La resistencia, adecuadamente canalizada, siempre suma.
- Minimizar (no ignorar) el impacto emocional que toda situación de cambio genera, sin por ello resignar la profundidad y el tomar decisiones, a veces no deseadas, que todo proceso de cambio supone.
- Acortar al máximo posible el período de transición, suministrando información acerca de la marcha del proceso, generando coaching (entrenamiento) y compartiendo, por qué no, la incertidumbre. El líder no tiene por qué saberlo todo.
- Comprender que las personas no son artefactos que cambian en una fracción de segundo de un estado al otro (ON/OFF y viceversa), sino que requieren su tiempo y habrá que acompañarlas en ese camino, a través de capacitación formal o informal, talleres, foros de discusión, sesiones de entrenamiento, creación de una estructura de mentores, etc.
- Comunicar, comunicar y comunicar. Noel Tichy, en su obra “El Líder Transformacional”, destaca especialmente la necesidad de apoyo personal durante el proceso de cambio, cuando sostiene que “(...) en el drama de la transformación, los líderes deben dirigir a la organización hacia el futuro, creando una visión positiva de lo que la organización puede alcanzar y proveer simultáneamente el apoyo emocional necesario para los individuos que afrontan el proceso de transición”.

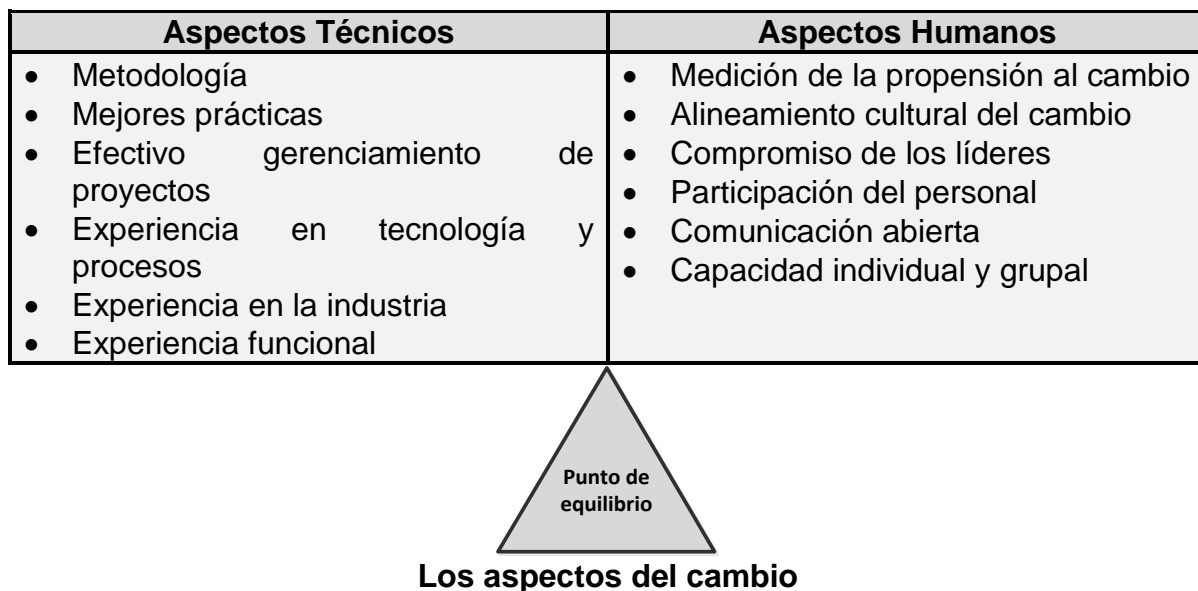
Los costos de una inadecuada facilitación del cambio

Si bien es difícil medir los costos de un ineficiente manejo de la transición y además las organizaciones no registran en sus balances este tipo de pérdidas, sabemos que los riesgos que se corren por un mal manejo de la transición son muy altos y permanecen por mucho tiempo en la memoria colectiva de la organización:

- Resultados finales peores que los existentes antes del cambio.
- Esfuerzos duplicados y costos elevados.
- Fijación de objetivos más complejos pero con menor cantidad de personas para alcanzarlos.
- Retorno a las viejas prácticas luego de haber intentado algo nuevo, lo que implica pérdida de credibilidad y confianza hacia la organización a la hora de encarar futuros procesos de cambio.
- Efectos desfavorables en el clima de la organización.
- Pérdida de legitimidad en la cadena de liderazgo, desvinculaciones “poco claras”, privilegios, promociones “de apuro”, etc.

En síntesis, para que un cambio sea efectivo no basta con tener buenas ideas y contar con tecnología adecuada, a pesar de que sobre estos componentes las empresas invierten un 87% de sus recursos para implementar un cambio.

Para tratar cualquier proceso de cambio, es necesario manejar muy integradamente **aspectos técnicos y aspectos humanos**, ya que sin la capacidad para tratar los aspectos humanos, el proceso de aceptación y adopción del cambio resulta mucho más difícil. En el siguiente gráfico presentamos una selección de temas que pueden formar parte de un enfoque de trabajo integrado:



El cambio de la cultura organizacional

Ya se habló en apartados anteriores sobre el concepto de cultura organizacional, y que puede resumirse en los significados que comparten los miembros de una organización respecto a ella y que se traducen en actitudes y conductas. Ahora, toca hablar del cambio de esa red de significados compartidos para lograr una mejor productividad.

El cambio es ya de por sí difícil en una organización, pero pensar en un cambio de cultura es una tarea titánica que no se cumple en un lapso determinado en un plan, sino que va surgiendo, fruto del esfuerzo de todos y que madura en un periodo indeterminado de tiempo, que lo que sí es seguro, no es corto.

Antes de pensar en un cambio de cultura se deben tener en cuenta algunas cuestiones, que no son las únicas, por supuesto, pero que constituyen parte medular de todo el proceso. A éste tenor, señala Kotter, que la cultura se transforma únicamente después de que se han alterado con éxito las acciones de las personas, después que el nuevo comportamiento genera algún beneficio para el grupo durante un tiempo, y después de que la gente percibe la conexión entre las nuevas acciones y el desempeño. Señala además que las normas de grupo y los valores compartidos en las constituyen barreras para el cambio en las organizaciones del siglo veinte, aunque esto no tiene que ser así.

Tenemos entonces que pensar en que la gente es el recurso más importante sobre el que se tiene que trabajar si se desea un cambio en la cultura de la organización, ya que es el más difícil de transformar. Esta varía constantemente, no puede ser cambiada por decreto, su cambio es imperceptible para los que están dentro de ella y solo puede ser vista en virtud a una intervención externa, la cual abre paso a la posibilidad de su cambio aunque este no resulte sencillo ya que hay una tendencia a verla como la mejor selección posible, aunque en realidad sea poco conveniente en términos funcionales. Además, como la cultura es la respuesta de la organización al “estar en el mundo”, si cambia, también cambiará ese estar en el mundo y por ende las posibilidades que se presentan desde él.

Dentro de un país, que detenta una cultura, existen subculturas que se circunscriben en diferentes regiones, y cuya variedad o número dependen de la magnitud de ese país; lo mismo sucede con una organización, entre mayor sea su tamaño se podrán encontrar subculturas en las distintas áreas o departamentos, máxime si no existe un esfuerzo por uniformar los valores a las directrices de la empresa.

Es posible identificar valores centrales que comparten todos los miembros, y que conforman la cultura dominante, mientras que en las subculturas se participan otros valores en virtud sobre todo de la actividad que ejecutan. Estos últimos no pueden ser muy distintos o más dominantes que los centrales, pues la cultura corporativa sería muy débil. Según Robbins existen tres fuerzas que tienen un papel importante en el mantenimiento de una cultura y son:

- I. **Las prácticas de selección.** Estas van a determinar en cierto modo la preservación de la cultura, ya que la contratación de personal acorde a los valores de la organización será un factor que apoye esa conservación. A través de técnicas adecuadas, aquellos candidatos que cumplan con los requisitos indispensables pasan a formar parte de la empresa; en caso de

que haya muchas alternativas se escoge a la persona que mejor comulgue con los valores organizacionales, aunque también esta será elección del individuo quedarse en la organización. Por lo anterior deben tenerse bien definidos los valores, sobre todo por parte de quienes se encarguen del reclutamiento, para que los perfiles de los aspirantes se incorporen lo más rápido posible a la cultura.

- II. **Administración superior.** Es obvio que las acciones emprendidas por los dirigentes influyan grandemente sobre el comportamiento de los subordinados; el estilo de liderazgo también determinará en parte la cultura de la empresa, ya que la toma de decisiones, delegación, congruencia entre verbo y acción, presentación personal, etc., serán tomadas muy en cuenta por los empleados para formarse una imagen de credibilidad y respecto que genere en ellos a la postre los valores, creencias, actitudes y comportamientos que la organización requiere.
- III. **Socialización.** Ésta no es otra cosa que el proceso de adaptación de los nuevos empleados al ambiente de la organización; a través de procesos formales y no formales como la capacitación y la convivencia cotidiana respectivamente el trabajador va apreciando lo que resulta de valía dentro de la empresa y ve si cumple sus expectativas y se incorpora a ella o si no se acerca a lo que pensaba y deserta.

El proceso de socialización puede ser estimulado por la organización a través de programas especiales al caso, o darse espontáneamente a través de la diaria labor. Por supuesto que, como se señaló en líneas anteriores estas no son todas las consideraciones que se han de tomar en cuenta si se desea hacer un cambio profundo en la cultura de la organización; hay consultores que dicen que se debe incursionar en ella con el ojo de un antropólogo, pero la movilidad del mundo moderno no nos permite sentarnos a contemplar el paisaje y a develar los secretos de la cultura organizacional, quizá se requiera de herramientas más profanas pero que provean de resultados con mayor rapidez.

Pasos para llevar a cabo el cambio cultural

No existe una receta que garantice el éxito, mucho menos si se trata de un cambio cultural el que se pretende, sin embargo, se pueden seguir ciertas etapas que han sido aplicadas como parte de una estrategia de cambio por parte de especialistas, las cuales apoyan el cambio deseado; Bell y Burnham en su obra “Administración, Productividad y Cambio”, presentan un modelo que llaman “5 C” y que a su criterio representa un punto de partida para influir en la cultura; las cinco C proporcionan un entendimiento de la Colaboración, el Compromiso, la Ceremonia, la Celebración y la Creatividad. Hacen alusión, en ese mismo orden a los equipos de trabajo como una forma más completa de trabajar, abierta y madura; al sentido de pertenecer a algo que vale la pena y que es digno de responsabilizarse por él; al reconocimiento público de los logros y éxitos obtenidos para la empresa y a la pasión por la innovación para el mejoramiento continuo de los procesos.

Horacio Andrade recomienda una metodología para la evolución cultural planeada, como el camino más apropiado en el proceso de cambio:

1. **Definir claramente la cultura ideal o deseada.** Aquí se pretende identificar los valores que se anhela rijan la cultura, pero no sólo de manera abstracta o teórica, sino traduciéndolos a hechos concretos, comportamientos específicos que se espera manifiesten esos valores; ésta acción debe partir de la dirección y ya que se distinguen, deben difundirse a través de toda la organización preferentemente en cascada y utilizando múltiples medios de reforzamiento.
2. **Diagnosticar la cultura existente o real.** A través de técnicas de recopilación de datos se realiza un diagnóstico sobre la condición en que está la empresa, confrontando los datos que se obtengan con los valores aspirados para constatar que tanto está distante la cultura real con la deseada. Los niveles medios son quienes mejor información pueden proveer por estar más al contacto con la planta laboral y conocen mejor lo que sucede cotidianamente en la organización.
3. **Identificar las diferencias entre la cultura ideal y la real.** Esto permitirá identificar con más claridad y profundidad la brecha que separa a la cultura que se vive en la organización con la que se aspira a conformar. Hacia las flaquezas detectadas deberán dirigirse los esfuerzos de cambio.
4. **Definir lo que se tiene que hacer para reducir las diferencias detectadas.** En esta parte entra en acción la planeación del cambio, la cual debe responder a las necesidades detectadas. La simple transmisión de valores no es suficiente, se debe pensar en estrategias concretas que estimulen la transición y que operen a diferentes niveles de la organización y además pensar en una modificación de las estructuras y esquemas que la rigen para que sean más flexibles y acordes a los nuevos valores.
5. **Implantar el plan de acción.** Después de la planeación se procede a la aplicación de las estrategias diseñadas; debe comenzar a ponerse en movimiento la organización para dirigirla hacia la meta final que es la cultura deseada. La concienciación y el compromiso juegan aquí un papel fundamental para lograr los objetivos.
6. **Repetir periódicamente el proceso.** Esto garantiza que la organización no vaya a caer en la inercia; un monitoreo constante puede ayudar a detectar el grado de dinamismo o inmovilidad de los procesos para adaptarlos al entorno cambiante.

A pesar de corresponder a una estrategia de benchmarking, tan vitoreada en nuestros tiempos, siempre debe haber un sentido de apertura hacia las nuevas propuestas que vayan surgiendo en el campo académico y experimental, ya que las estrategias al igual que el mundo, cambian, y siempre habrá nuevas ideas que ofrezcan una mejor posibilidad de éxito para las organizaciones en el futuro.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguado, R. J. (2000). Definiciones de DO. (2004)
- Amorós, Eduardo. Comportamiento Organizacional. En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas. USAT - Escuela de Economía, Perú.
- Andersen, Arthur (1998) Prácticas de Gerencia del Siglo XXI. Editorial La Palma. España.
- Andrade Horacio, El Proceso de cambio cultural en la organización. Management Today en español Marzo 1992. Y otros.
- Arie de Geus, CEO Shell. LA EMPRESA VIVIENTE. Harvard Business Review. Marzo - Abril de 1997
- Azúa Sabin & col. (2001). Homo Faber, Homo Sapiens. La gestión del capital intelectual. Ediciones del bronce. Editorial Planeta, S. A.
- Beckhardt y Pritchard. Lo que las empresas debe hacer para lograr una transformación. Grupo Editorial Norma. México.
- Bennis, Warren. (1973). Desarrollo Organizacional su naturaleza, su Orígenes y perspectivas. Fondo Educativo Interamericano, S.A.
- Brunet, L. 1987. El Clima de Trabajo en las Organizaciones. México. Editorial Trillas.
- Choo, Chu Wei. (1998). La organización inteligente. El empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones.
- Cordon, J. A. (1997). Comportamiento Organizacional. Prentice Hall.
- Daft, Richard L., Teoría y diseño organizacional, 6ª edición, editorial International Thomson editores, México, 2000.
- Davenport, Thomas; Prusak, Larry. (2001). Conocimiento en acción: Cómo las organizaciones manejan lo que saben. Buenos Aires. Pearson Educación.
- Davis, Keith y Newstrom, John W., Comportamiento humano en el trabajo, 10ª edición, editorial Mc Graw-Hill, México, D. F., 2000.
- Davis, Keith. (1993). Comportamiento Humano en el Trabajo. México. Mc Graw Hill
- De Faria Melo, Fernando Achilles, Desarrollo organizacional, enfoque integral, 1ª edición, 15ª reimpresión, México, D. F., 1999.
- Flores García Rada, J (1992) El Comportamiento Humano en las Organizaciones. Lima: Universidad del Pacífico.
- García Alvarez, A.I. y Ovejero Bernal, A. (2000) Feedback Laboral y Satisfacción. Universidad de Oviedo, España.
- Gibson, James L. y otros. Organizaciones Conducta, estructura, proceso. México: McGraw Hill/Interamericana de Mexico, 1990.
- Goldhaber Gerald M. , Comunicación Organizacional, Editorial Trillas, México 1989, p.70
- Gordon, Judith R. Comportamiento Organizacional. 5ª Edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México 1996.
- Hellriegel/Slocum/Woodman. Comportamiento Organizacional. 8ª Edición. Prentice Hall. México. 1999.

- Hersey, Paul, Blanchard, Kenneth H. y Johnson, Dewey E., Administración del comportamiento organizacional, liderazgo situacional, 7ª edición, editorial Prentice Hall, México, 1998.
- House, Robert. Teoría del Camino a la Meta. (1971).
- Kinsey Goman, Carol, Cómo dirigir para lograr el compromiso, promover la lealtad dentro de las organizaciones, 1ª edición, editorial Grupo editorial Iberoamérica, México, 1998.
- Kleiner, Art. La empresa Viviente. WOBI Magazine.
- Kotter. John P. Liderando el Cambio. Un Plan de Acción. Editorial Harvard Business School Press © 1996.
- Litwin, G. & Stringer, R., La motivación y el clima organizacional. Boston: Harvard. Business School. 1968.
- Margulies, Newton y Raia, Anthony P., Desarrollo Organizacional, valores, proceso y tecnología, 10ª impresión, editorial DIANA, México, 1998.
- Milian Díaz, Aylén. (2004). Modelo para potenciar el Aprendizaje Organizacional en la EMPROY Villa Clara. Tesis en opción al grado académico de Master en Dirección. Santa Clara.
- Mintzberg Henry, Diseño de organizaciones inteligentes, Mc Gil University, Segunda edición.
- Monney, R. Wayne y Noe, Robert M., Administración de recursos humanos, 6ª edición, editorial Prentice Hall, México, 1997.
- Newell, Sue. (2002) Creando organizaciones saludables. Madrid: Thomson.
- Pinto Cristiani, Mario Enrique. Desarrollo Organizacional. Red Tercer Milenio S.C.
- Robbins, Stephen P., Comportamiento organizacional, conceptos, controversias y aplicaciones, 6ª edición, editorial Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1994.
- Rodríguez, D. 1991. Diagnóstico Organizacional. México. Editorial Tamayo.
- Scott Cynthia y Jaffe Dennis, Como Dirigir el Cambio en las Organizaciones, Grupo Editorial Iberoamérica, México 1993, p. 5
- Senge, Peter. (1992): The Fifth Discipline. Doubleday. Nueva York (Versión en castellano: La Quinta Disciplina. Ed. Granica, S. A. Barcelona. (1992)
- Stoner, James A. F., Freeman, R. Edward y Gilbert Jr., Daniel R., Administración, editorial Prentice Hall, 4a edición, México, D. F., 1996.
- Swieringa, J. y Wierdsma, A. (1992) Convertirse en una organización de aprendizaje: más allá de la curva de aprendizaje, Londres, Addison Wesley.
- Turcotte, Pierre (1986) Calidad de Vida en el Trabajo. Antiestrés y Creatividad. Editorial Trillas, México.
- Werther, W.B. y Davis, K. (1996) Administración de Personal y Recursos Humanos. México: McGraw Hill
- Wexley, K.N. y Yukl, G.A. (1990) Conducta Organizacional y Psicología del Personal. México: Compañía Editorial Continental S.A.
- Zepeda Herrera, F. Psicología Organizacional. 1ª Edición. Pearson. México. 1999.

- Zimmerman, Arthur. Gestión del Cambio Organizacional, Caminos y Herramientas. Ediciones Alba Ayala. 2000.