



N° 48

PSICOLOGÍA Y ORGANIZACIÓN

REVISTA DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Abril 2009

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Dr. Mario Jaramillo Paredes

RECTOR

Lcdo. Joaquín Moreno Aguilar

VICERRECTOR

Ing. Jacinto Guillén García

DECANO GENERAL DE INVESTIGACIONES

Econ. Carlos Cordero Díaz

DECANO GENERAL ADMINISTRATIVO FINANCIERO

UNIVERSIDAD - VERDAD

Revista de la Universidad del Azuay

Director

Dr. Claudio Malo González

Consejo Editorial

Dr. Oswaldo Encalada Vásquez

Arq. Diego Jaramillo Paredes

Dr. Juan Morales Ordóñez

Diagramación

Mario Merchán Barros

Diseño de portada

Concepto: Patricia Briones Abad

Portada: Dis. Cristian Alvarracín Espinoza

Este número ha sido preparado por la Psicóloga María Cristina Crespo
Profesora de la Universidad del Azuay

La responsabilidad por las ideas expuestas en esta revista corresponde exclusivamente a sus autores
Se autoriza la reproducción del material de esta revista siempre que se cite la fuente
Canjes y donaciones: Biblioteca <<Hernán Malo González>> de la Universidad del Azuay

ISSN 13902849

Avda. 24 de mayo N° 7-77 y Hernán Malo

www.uazuay.edu.ec

Apartado Postal 981

Teléfono: 2881-333

Cuenca - Ecuador

PSICOLOGÍA Y ORGANIZACIÓN

CONTENIDO

NOTA DE LOS EDITORES	7
ORGANIZACIÓN SOCIAL, REALIDAD ANTROPOLÓGICA Claudio Malo González	9
LA CULTURA DE LAS ORGANIZACIONES Y EL DESEMPEÑO DE LAS PERSONAS Guillermo E. Monroy	25
CAMBIAR NO ES TAN NATURAL COMO LA GENTE LO DICE Cristian Castillo Peñaherrera	83
MODELOS DE INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL Andrés Osandón Buljevic	95
TEORÍAS CONTEMPORÁNEAS SOBRE RENDIMIENTO LABORAL INDIVIDUAL Felipe Costales	121
RESISTENCIA AL CAMBIO: ¿MITO O REALIDAD? Jaime Moreno Villegas	149

TEORÍAS ORGANIZACIONALES DESDE UNA PERSPECTIVA LATINOAMERICANA Francisco Salgado Arteaga	161
COSTOS DE LA ROTACIÓN EN EMPRESAS CUENCANAS Juana Chacón Moscoso	213

NOTA DE LOS EDITORES

Como las demás especies del reino animal, nacemos con una serie de cualidades y aptitudes que se desarrollan luego de que transcurre algún tiempo. Con plena razón se nos ha calificado de animales sociales, no porque así nacemos gracias al instinto como ocurre con otros animales y, de manera sobresaliente, con las abejas. Dotados como estamos de razón, buena parte de la organización destinada a vivir ordenadamente en colectividad, nace de nuestra creatividad con objetivos definidos. La familia, el ordenamiento político, el ordenamiento económico son algunas de las manifestaciones de organización humana que varían de cultura a cultura y con el transcurso del tiempo en el amplio ámbito de la vida colectiva.

La capacidad de conceptualizar que culmina en la ciencia ha sido quizás el más importante motor de nuestro desarrollo. Insatisfechos con lo que la experiencia de primera mano nos muestra, tratamos de penetrar en el interior de la realidad para conocer lo que no está a la vista y organizarlo con el propósito de ser más eficientes en nuestras vinculaciones con la realidad natural y humana. De las ciencias nacen las técnicas consistentes en estrategias y caminos para tornar los conocimientos en instrumentos de realización positiva. El comportamiento humano, con todo su potencial, no podía estar exento del afán cognoscitivo y así surgió la Psicología como disciplina científica para, inicialmente, abordar el tema de las anomalías en la conducta.

La innata capacidad de organización no podía estar ajena a la Psicología ya que se trata de una proyección del comportamiento frente a los demás. Es enriquecedor un conocimiento más amplio y profundo de esta expresión de la manera de actuar, pero el enriquecimiento se incrementa si es que se desarrollan estrategias para abordar este fenómeno con el propósito de mejorar los resultados que de hecho se dan. La Psicología Organizacional tiene este propósito y cuenta con una unidad académica en la Universidad del Azuay. Los artículos de esta entrega de Universidad Verdad provienen de esta unidad académica y pretenden llegar al gran público para ampliar esta dimensión con una visión humanística.

ORGANIZACIÓN SOCIAL, REALIDAD ANTROPOLÓGICA

Claudio Malo González

Doctor en Filosofía por la Universidad de Cuenca
Doctor Honoris Causa por la Universidad de Carolina
del Norte - Ashville EE.UU.
Ex Ministro de Educación y Cultura

Organización animal

Recuerdo la fascinación que vivía cuando en los lejanos años de escuela el profesor, con marcado entusiasmo, nos hablaba del comportamiento de las abejas, de su incansable trabajo recorriendo flores para de su néctar elaborar miel, de cómo hacían los panales con celdas de extrema precisión. Me intrigaban los privilegios de la reina que muy pocos seres humanos –quizás ninguno- han tenido, solo para que ponga huevos y así garantizar la subsistencia de la especie. Me preocupaba el triste destino de los zánganos que, luego de cumplir su función: fecundar a la reina para que ponga huevos, eran sentenciados a muerte sin juicio ni derecho a la defensa, siendo sus verdugos las propias obreras. Pasaba por mi mente la pregunta sobre cómo funcionaría el mundo si es que igual destino se diera a los machos (en el sentido biológico del término) humanos. No concurrían a ninguna escuela, no había una diferenciación por los niveles educativos y los títulos de cuarto grado ni siquiera eran imaginables. Las abejas nacían programadas para comportarse de esa manera. Ninguna cuestionaba los privilegios reales ni se consideraba explotada. Tampoco se conoce de –hasta lo que sabemos- un movimiento de liberación masculina, o si se quiere una campaña por los derechos zanganiles.

Igual me impresionaban las interminables filas de hormigas envidiables para los militares, que llevaban un fragmento de hoja para hacer reservas alimentarias en tiempos de vacas flacas. Los seres humanos reconocían estas virtudes y, aplicándolas a sus semejantes, se decía

que tal persona era laboriosa como una abeja u ocioso como un zángano o activo como una hormiga.

No hace falta ser entomólogo para saber que el enorme poder de estos insectos radica en su organización. Cada abeja u hormiga, aislada del grupo, se torna insignificante, pero unidos son muy fuertes. No se trata de una unión como la de un montón de piedras; cada integrante de la colectividad actúa con una observancia total de las normas programadas por el instinto y hace lo que tiene que hacer para lograr los objetivos, que no son individuales sino del grupo. El éxito de esta forma de conducta es evidente, lo que demuestra que la vida, en cuanto realización, no puede darse mediante acciones aisladas y ajenas a los intereses colectivos sino mediante la observancia de pautas de conducta cuya finalidad última supera los intereses individuales y la realización de cada persona se unifica con la realización de la colectividad de la que se forma parte.

Responder y actuar

Los seres humanos no somos una excepción en el reino animal del que formamos parte. No podemos subsistir aislados y la integración a una colectividad garantiza nuestra subsistencia. Pero nuestro tipo de organización es diferente ya que no está programada desde que nacemos, nuestro psiquismo superior nos permite crear las normas que rigen nuestra conducta y organizar nuestras vidas como personas y comunidades con creatividad.

Mucho se ha discutido sobre cuáles son las diferencias fundamentales entre el ser humano y los animales. Ortega

y Gasset nos ofrece el siguiente planteamiento. La vida es limitada y su ciclo varía de especie a especie. Vivir, en cualquier nivel, implica convivir con la realidad, hacer frente a sus retos, solucionar sus problemas y garantizar la subsistencia tomando elementos de cada entorno físico. En esta irrenunciable relación con el medio, encuentra el filósofo español dos formas: la alteración y el ensimismamiento.

Usa el término alteración partiendo de su raíz latina, *alter*, que significa otro. La conducta animal tiene una meta: adaptarse a las condiciones que el entorno físico le propone. El oso polar responde en su conducta a los rigores que este tipo de hábitat le plantea, como lo hace algún mono de las selvas tropicales. Qué decir de los retos que debe afrontar una cucaracha y un elefante. En todo caso, su comportamiento se limita a responder a retos que el medio le plantea para adaptarse a las condiciones de cada entorno. En este sentido el animal **responde**.

El ensimismamiento lo entiende como la capacidad que tenemos los humanos para hacer un paréntesis a lo que el medio nos propone, introducirnos dentro de nosotros mismos y analizar los fenómenos desde nuestra perspectiva, lo que trae como resultado organizar en nuestro interior nuevas estrategias para llegarnos a esa realidad externa. Dentro de este contexto, más allá de adaptarnos a las condiciones ambientales, buscamos y exitosamente, adaptar esa realidad externa a lo que nosotros buscamos en la vida. El ser humano **actúa**¹.

¹ Este planteamiento está expuesto de manera muy clara en el libro “Las Exclusivas del Hombre”, un Ensayo de Antropología Filosófica del Dr. Francisco Álvarez González.

Claro que buena parte de nuestro comportamiento es similar al animal en cuanto respondemos –nunca debemos olvidar que somos parte de ese reino- pero la actuación implica reflexión, es decir analizar en nuestro interior lo que nos viene desde afuera, considerar las ventajas y peligros para nuestra conducta y buscar la mejor manera posible para obtener del medio en el que vivimos el mayor provecho. Actuar supone tomar decisiones, conocer mediante el análisis las alternativas para salir delante del problema y optar por alguna de ellas, lo que supone tener libertad para esta elección.

Temporalidad y conciencia

Para poder actuar de esta manera se requiere una vivencia de nuestra temporalidad. Vivimos presentes, pero esos presentes están condicionados por el pasado. Si alguien se matricula en una universidad, es porque hace algún tiempo se graduó de bachiller y porque, antes, aprendió a leer y escribir. Además, buena parte de nuestros actos tienen sentido debido a que se espera un resultado en el futuro. Los universitarios que cotidianamente asisten a clase, no lo hacen por el mero placer de disfrutar de ellas, sino porque en un tiempo corto esperan aprobar una asignatura, luego culminar una carrera y obtener un título que, esperan, les permitirá organizar su vida en condiciones mejores.

Es posible esta forma de vida actuante porque tenemos una facultad a la que no se le da el debido valor: la memoria. Gracias a ella el pasado se incorpora a nuestro presente y se proyecta al futuro. Estamos en condiciones de organizar nuestra conducta planificándola, es decir aprovechando las

experiencias del pasado, evaluando sus éxitos y fracasos y poniéndonos metas a corto, mediano y largo plazo para que buena parte de nuestros actos tengan sentido en función de lo que esperamos ocurra en el futuro.²

La vida humana como proyecto

Cada vida humana es un proyecto que implica partir de las condiciones en que se vive para alcanzar metas que nos proponemos. En este contexto la vida humana implica planificación, es decir establecer una serie de actos que son medios para obtener fines. No nacemos hechos, nos hacemos, bien o mal, a lo largo del tiempo. Verdades que nos desenvolvemos sujetos a una serie de condicionamientos de diversa índole, pero dentro de este espacio restringido podemos hacernos de una manera u otra recurriendo, aprovechando y desperdiciando el espacio de libertad que es parte de nuestra existencia. Frente al caos, considerado como inicio en muchos mitos, se contrapone el orden. La naturaleza tiene su orden que no depende de nosotros, pero el orden de nuestras vidas, en alguna manera sí depende de nosotros. El entorno físico está organizado, cuenta con leyes que las hemos descubierto; nuestras vidas pueden y deben ser organizadas según nuestras aspiraciones. Al depender la conducta animal del instinto, los integrantes de cada especie nacen organizados, programados. Los seres humanos, por lo menos en un espacio no estamos

² Gracias a la memoria y el lenguaje como sistema de comunicación somos capaces de remontar las experiencias del pasado superando muchísimas generaciones, de allí que es coherente hablar del ser humano como de un animal histórico.

programados y podemos crear nuestros programas según nuestras metas, aptitudes y aspiraciones³.

Colectividad y organización

La vida en comunidad requiere organización que la creamos en diferentes ámbitos. La vida en grupo necesita determinadas reglas para que cada integrante sepa cómo debe actuar en las múltiples situaciones propias del conglomerado humano para que no se den problemas o para superarlos si es que ocurren. Cada grupo tiene finalidades y metas y ese ordenamiento pretende alcanzarlas de la manera más eficiente posible.

En nuestros días la organización empresarial en el ámbito económico cobra cada vez más importancia, hay carreras universitarias con este propósito y por el internet nos llegan abundantes ofertas de cursos –que a la pensión o costo lo llaman inversión- y que pretenden lograr el mayor rendimiento posible medido en dinero merced a una serie de distribución de tiempo, recursos y esfuerzo.

Sin sesudos tratados, sin cursos dictados por personas exitosas, la especie humana se ha organizado en múltiples aspectos desde que se inició su presencia en la tierra. Al tradicional calificativo, homo sapiens, algunos proponen como alternativa homo habilis en cuanto la elaboración sistemática y renovada de objetos es lo que diferencia al ser humano de los demás integrantes del reino animal. En los descubrimientos de restos fósiles de personas,

³ El instinto humano, en su funcionamiento, se encuentra organizado por pautas que difieren de una cultura a otra como la preferencia por tales o cuales alimentos.

un elemento que confirma su hominidad es la existencia de objetos elaborados con propósitos de mejorar sus relaciones con el entorno. La producción, por elemental que sea, requiere un ordenamiento creativo para, tomando elementos de la naturaleza, elaborar objetos – comenzando con las elementales lascas de piedra- que tienen una finalidad previamente establecida en la mente. La vida individual y la cultural siempre son proyectos pues, solucionados unos problemas y alcanzadas algunas metas surgen otras, lo que garantiza la dinámica de la cultura⁴.

Antropología Cultural y organización

Desde el punto de vista de la Antropología Cultural, la comprensión de las culturas del pasado y de las diferentes en el presente depende, en gran medida, de las formas de organización que se transmiten e innovan de generación a generación y que hay que conocerlas partiendo de las condiciones de cada cultura. Si se quiere, podemos hablar de una organización espontánea como contrapuesta a la académica, resultado de estudios teóricos.

La forma más elemental de organización es la **familia**. La reproducción – sobre todo de los mamíferos- requiere para la subsistencia de los nuevos miembros de la especie un sistema de relaciones entre procreadores y procreados. El nuevo ser vivo cuenta como base fundamental para su nutrición inicial con el alimento proveniente de la madre, lo que implica una organización de conducta de los que componen el grupo nuevo. Casos en que la madre se

⁴ Se afirma que a medida que son solucionados los problemas aparecen otros debido a la creatividad como elemento de la condición humana.

niegue a lactar a sus crías son muy raros y, de tornarse frecuentes, la especie correría serio riesgo de extinguirse.

La dependencia materna tiene una duración variable pero limitada en el mundo animal y cuando llega el nuevo ser a desarrollar capacidad suficiente para valerse por sí mismo se da un proceso de independencia, terminando o debilitándose notablemente la relación familiar. La procreación no implica que necesariamente se dé la relación de fecundación siempre entre el mismo macho y la misma hembra, si bien hay casos excepcionales de monogamia como el cóndor. En el caso de los animales domésticos, los seres humanos buscan, con frecuencia, los apareamientos con el propósito de mantener en su pureza o mejorar la raza con propósitos pragmáticos de rendimiento o de negocio⁵.

Más allá de la procreación, la familia desempeña muy importantes papeles en otros aspectos. El ser humano nace con una estructura biológica y psicológica básica, varias de cuyas capacidades se desarrollan solamente en un entorno social, como hablar. Es en la familia nuclear en donde aprende a expresarse en el lenguaje de su entorno e incorpora a su persona una serie de pautas de comportamiento y conocimientos de naturaleza cultural. La organización familiar parte del matrimonio que varía según el número de quienes lo contraen⁶.

⁵ En los últimos tiempos se ha intensificado la cría de perros de raza pura para venderlos a elevados precios como mascotas ya que es motivo de satisfacción de los compradores demostrar que tiene pedigrí.

⁶ En nuestros días hay culturas avanzadas como la musulmana y la cristiana en la que se acepta la poliginia y la monogamia, sin que la práctica de la primera sea propia de sociedades "primitivas".

En el desarrollo del ser humano se da un proceso conocido como endoculturación que consiste en la incorporación del nuevo ser a los patrones culturales propios de su entorno humano. Este proceso requiere de alguna forma de organización que va más allá de la subsistencia física del niño. La familia es la unidad económica básica que requiere un sistema organizativo relacionado con la obtención de los medios de subsistencia, estando esta tarea, sobre todo en las culturas tradicionales, a cargo de los varones, mientras que las mujeres se encargaban de la crianza de los niños para garantizar la subsistencia de la especie. Es en la familia donde el niño aprende en teoría y en práctica los papeles que le corresponde desempeñar a cada persona según su edad y su género.

Teniendo la economía el propósito de regular la producción, circulación, distribución y consumo de la riqueza, es en la familia donde se inicia este proceso al establecerse una distribución del trabajo para la producción, la satisfacción de necesidades, la distribución considerando que hay personas, como los niños, con cero capacidad de producción y normal necesidad de consumo, así como la acumulación y su destino en caso de darse.

La organización económica, desde luego, sobrepasa la unidad familiar ya que el ser humano se organiza en unidades políticas que tienen necesidades extra familiares que satisfacer estableciéndose, sobre todo luego del desarrollo de la agricultura, relaciones de dependencia entre los propietarios de la tierra y los que, sin serlo, aportan con su trabajo para la producción, así como mecanismos para su distribución y circulación cuando hay excedentes en determinadas áreas e insuficiencia en otras, surgiendo

el comercio como forma de intercambio que requiere de una compleja organización relacionada sobre todo con la circulación de la riqueza.

Eficiencia y organización

Cualquier organización colectiva tiene metas en diversos ámbitos (político, económico, religioso, educativo, bélico) y las metas, que son fines, deben contar con medios adecuados. Siempre se pretende llegar a esas metas con la mayor eficiencia posible en cuanto al máximo rendimiento de los resultados, el menor tiempo empleado y el menor desgaste en esfuerzos. Fundamental en los niveles de eficiencia es la mejor organización que implica conocimiento claro de las metas, disponibilidad de los medios más adecuados para alcanzar esos fines y realización adecuada y eficaz de las acciones que conducen a cumplir la finalidad.

Hay modelos exitosos en la historia, siendo la consecución mayor o menor del éxito el resultado de los elementos mencionados. Sin que se den elementos de cultura formal, como ahora lo entendemos, suele citarse en Antropología Cultural el caso de los esquimales: la capacidad para sobrevivir en un entorno totalmente carente de hospitalidad. La construcción y uso del iglú, hecho con hielo, para protegerse de los agresivos fríos y la rudeza de los elementos naturales. Las estrategias de cacería para lograr los alimentos necesarios y los materiales para la vestimenta, la organización familiar y su planificación permiten el objetivo fundamental y casi único en un entorno físico absolutamente hostil. Puede hablarse de que los avances son limitados, pero el éxito

es total en cuanto la única meta -pues no queda energía para otras- es la supervivencia. Aparentemente se trata de una meta elemental, pero las dificultades para alcanzarla son enormes y es posible cumplirla gracias a una muy disciplinada organización y la observancia de los medios con firmeza. El éxito es tanto más grande si se considera que en la gran mayoría de las culturas la supervivencia se da por garantizada.

Un caso claro de organización cultural se da en torno a la guerra. Se parte de la existencia de cuerpos armados cuya meta es el ataque a otros grupos y la defensa contra ataques. El éxito en estas tareas depende, en buena medida, de la eficacia en la organización, entre otras cosas la manera como estos cuerpos armados deben actuar para cumplir con sus metas. Parte de la organización es el entrenamiento de las personas para adecuarse a las órdenes de los estrategas con rapidez y disciplina y realizar acciones para enfrentarse a los contrarios.

Ciertamente el número de combatientes y la calidad de los armamentos tienen importancia, pero esas potencialidades se multiplican en función del acierto organizacional. En la historia antigua hay varios casos de grupos armados que han triunfado sobre otros mucho más numerosos, gracias a la organización integral. Un caso ejemplar, en este sentido, es la legión romana, que logró la conformación de un enorme imperio sin contar con medios de que ahora disponemos para comunicación, movilización e información. En estos casos, cuenta sobremanera la integración de los individuos al cuerpo colectivo en forma tal que los intereses individuales pasen a un plano muy secundario, lo que se logra mediante la disciplina en cuanto cumplimiento ágil y consistente de las normas y órdenes.

La frase que continuamente se esgrime en nuestros días, que el ejército es una institución obediente y no deliberante sintetiza esta forma de organización.

Se trata de una organización vertical en la que el autoritarismo (don de mando) no es un defecto sino una virtud. La iniciativa individual, mientras tienen lugar los combates, casi desaparece pues un soldado es tanto mejor cuanto con más exactitud cumple lo ordenado por la autoridad militar.

En nuestros días la organización en ámbitos como el político, el educativo, el empresarial, para citar algunos, es objeto de estudio y de búsqueda de los medios más adecuados para lograr las metas con los mejores resultados posibles. Hay carreras centradas en la organización. Todo este nuevo enfoque académico parte de la naturaleza humana en cuanto ente colectivo y lo ha venido realizando el ser humano desde sus inicios de manera espontánea. Si se ha logrado éxito, las condiciones en que ahora vivimos en comparación con las de los primeros homínidos, hablan con gran elocuencia.

Ni de lejos pretendo insinuar que las ciencias y carreras de organización sean innecesarias, al contrario, si hay un empeño específico en este campo, mediante estudios es posible mejorar las acciones relacionadas con los medios y los fines. En buena medida, la sociedad de nuestros días es cada vez más compleja, lo que implica que son insuficientes las acciones espontáneas y se requiera una mejor estructuración de la organización para ser cada vez más exitosos en la consecución de los fines con el mayor ahorro posible de energía.

Bibliografía:

Álvarez González Francisco

Las Exclusivas del Hombre, Un Ensayo de Antropología
Filosófica. Universidad de Cuenca 2003

Kennedy, Paul

Hacia el Siglo XXI, 1993, Plaza Janés,
Barcelona

Linton, Ralph

Estudio del Hombre, Fondo de Cultura
Económica, 1972, México D.F.

Ortega y Gasset, José

El Hombre y la Gente,. Revista de Occidente, 1967,
Madrid

Zulliger, Hans

Orda, Banda, Comunidad, Ediciones Sígueme 1968,
Salamanca

LA CULTURA DE LAS ORGANIZACIONES Y EL DESEMPEÑO DE LAS PERSONAS.

Guillermo E. Monroy
Ingeniero Industrial
Magíster en Desarrollo y Comportamiento
Organizacional

¿Por qué es este tema relevante?

Cierta vez, un Profesor Ingeniero de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Buenos Aires dijo algo que para nosotros se constituyó en un norte a seguir a lo largo de nuestra trayectoria profesional. La frase decía así: “los seres humanos dedicamos a nuestras labores cotidianas las mejores horas, de los mejores días, de los mejores meses, de los mejores años de nuestras vidas”. Es por ello que el presente artículo busca lograr que esa dedicación se inicie de una manera eficiente, maximizando las posibilidades de que se cree una relación exitosa tanto para los trabajadores como para las empresas desde un comienzo.

Otra fuente de inspiración importante para el desarrollo del presente tiene que ver con el estudio realizado por Peter Warr, de la Universidad de Sheffield en el Reino Unido y Alex Pearce, del SHL Group Ltd. quienes junto con Thames Ditton también del Reino Unido, en el que establecen que “...existe clara evidencia de que las personas prefieren... culturas organizacionales que se adecuan a los atributos de sus personalidades...¹.”

Nuestra meta es dar luz sobre un aspecto de la relación empresa – trabajador que se ubica en el comienzo mismo de esta. Si consideramos que así como existe el concepto que para cada persona, sobre la base de sus características

1 International Association for Applied Psychology, 2004. Publisher by Blackwell Publishing, 9600 Garsington Road, Oxford OX4 2DQ and 350 Main Street Malden, MA 02148, USA.

personales, habría una profesión en la que tendría grandes probabilidades de realización con un mínimo de adaptación necesaria, es que creemos que entre las empresas y sus diferentes culturas organizacionales y los individuos con sus diferentes características personales, es posible plantear la misma relación.

Ante el interrogante acerca de la relevancia de este tema encontramos que, según diversas fuentes, los trabajadores y las empresas declaran que en un alto porcentaje, los casos de fracaso de personas capaces en su desempeño laboral se podrían explicar debido al alto nivel de desacuerdo entre la cultura organizacional y las características personales de los trabajadores. Con este antecedente es fácil deducir que, del lado de las empresas, encontramos un sinnúmero de gastos asociados a procesos de selección, de inducción, de retención y adaptación que terminan sin obtener el retorno esperado. Este retorno debiera reflejarse además en un ser humano satisfecho y productivo dentro de una organización.

Es por esto que consideramos que puede ser relevante a la hora de optar por una nueva posición laboral, contar con información referida al tipo de cultura organizacional a la cual el individuo estaría postulando. De esta manera sería posible identificar pares de relaciones empleado-empresa con altas probabilidades de ser mutuamente beneficiosas y constructivas para las personas, las empresas, las familias y por ende la sociedad en su conjunto.

Adicionalmente, en caso de que el acuerdo entre la cultura y la persona no fuera el óptimo, sería posible conocer exactamente el potencial esfuerzo necesario para lograr adaptar a la persona (y/o a la organización) en

busca de que se logre una satisfactoria relación funcional. Esta afirmación se basa en que consideramos que existiría espacio para una propuesta que se base en la capacidad de adaptación y aprendizaje de las personas, como así también en la capacidad de adaptación y aprendizaje de las organizaciones.

El punto de partida

Actualmente encontramos que en el mundo de las organizaciones, y especialmente en el caso de las empresas que cotizan en bolsa, es menester contar con los estados contables y un cabal entendimiento acerca del rumbo y la estrategia que estas pretenden llevar adelante.

Todo esto estaría orientado a lograr que las personas o sus representantes cuenten con información completa previamente a realizar una decisión respecto de si invertir en ellas o no.

De la misma forma, existen autoridades destinadas a certificar las prácticas de las empresas desde el punto de vista de la seguridad industrial, el cumplimiento con sus obligaciones tributarias, ambientales, etcétera. Estas autoridades operan a través de periódicas auditorías de los procesos y equipamientos con que las empresas cuentan y emiten un veredicto acerca del perfil técnico y de riesgo a un determinado momento en el tiempo.

Todo este esfuerzo está destinado a que no solo las autoridades sino también los accionistas, contralores y la sociedad en general conozcan el estado de las empresas desde diversos puntos de vista.

Ahora bien, volviendo al espíritu que nos motiva para la realización del presente trabajo, nos preguntamos acerca de qué tanto saben las personas en general respecto del tipo de cultura organizacional que impera en las organizaciones en las que se desenvuelven o desearían desenvolverse. La respuesta a esta interrogante es que es notable la poca información con que contamos respecto de la cultura organizacional de las empresas en las que trabajamos o desearíamos trabajar. Nos referimos a lo poco que sabemos respecto de qué es lo que se premia y qué se castiga dentro de una dada organización, y si la iniciativa es reconocida o por el contrario simplemente con hacer más de lo mismo será suficiente.

Sucede que tampoco sabemos de antemano cuál es la manera en que se toman las decisiones en los distintos órganos de gobierno de las empresas.

El resultado de esa falta de información puede ser muy variado y en el extremo, ante la falta de adaptación de los individuos, sobreviene el fracaso. Vale la pena aclarar que el fracaso al que nos referimos, es un fracaso en la relación y no en la capacidad del empleado para alcanzar técnicamente los objetivos esperados por la organización.

Este fracaso es el que ocupa el foco de nuestra atención, ya que es sabido que muchas veces el fracasar en lo que hacemos conjuntamente nos arrastra a vivir y padecer un fracaso en lo que somos. Es por ello que consideramos relevante contar con algún medio para evitar que tanto personas como empresas se vean enfrentadas a esta situación.

Sería deseable que al decidir ingresar a la fuerza laboral de una determinada empresa, ambas partes, contaran con la información necesaria para poder evaluar el grado de esfuerzo necesario para que la nueva relación opere funcionalmente en armonía. Se trataría pues de identificar la posible existencia de un brecha entre la cultura organizacional imperante y las expectativas de los postulantes, de tal manera que una o ambas partes pudieran decidir desistir o no de comenzar la relación y en su lugar buscar soluciones alternativas.

Esto debiera redundar en una mejor asignación de recursos y en una significativa disminución de los casos de no-adaptación entre empresas y empleados. Sin duda la calidad de vida de las personas en relación de dependencia debiera mejorar y junto con ello la calidad de vida de sus entornos también debiera verse impactada positivamente.

¿Qué proponemos?

Nos proponemos establecer la importancia de contar con un complemento a las prácticas existentes a la hora de seleccionar una organización en la que trabajar o a la hora de seleccionar un nuevo empleado para cubrir una posición dentro de una empresa. Este complemento consistiría en que tanto las personas como las empresas debieran contar con la información correspondiente al tipo de Cultura Organizacional preferido por el individuo y el imperante en el ámbito de trabajo a ingresar.

Nuestro propósito específico es mostrar la relevancia de poder caracterizar a las empresas desde la perspectiva de su cultura, para que las personas evalúen la

conveniencia o no de integrarse a una determinada cultura organizacional.

Esto implica en primer lugar identificar una metodología de clasificación para las distintas culturas organizacionales que permita dar a conocer los elementos fundamentales que hacen a la cultura.

En segundo lugar, y partiendo de la base de que tanto las personas como las organizaciones son estructuras dinámicas y capaces de evolucionar (¡e involucionar!), nuestra intención es abrir el campo para un estudio posterior tendiente a identificar las distintas intervenciones a aplicar frente a los distintos tipos de brecha que pudieran existir entre las expectativas de los individuos y los diferentes tipos de culturas, en la búsqueda de la adaptación de las personas.

Por último y complementario a lo anterior, queremos abrir el campo para futuras investigaciones tendientes a identificar las mejores prácticas a nivel organizacional para asegurar una alta permeabilidad a la incorporación de nuevos talentos a través de un proceso de inducción que cubra las posibles brechas que pudieran existir.

Ahora bien, como mencionáramos antes, dado que tanto las empresas como las personas son organismos que evolucionan en el tiempo, nuestra propuesta ha de incluir un proceso que permita mantener actualizada la clasificación de las empresas según su cultura organizacional.

Marco Teórico

A. El individuo, su conducta y la capacidad de cambio

Muchas escuelas de Psicología sostienen que las estructuras básicas de la personalidad se desarrollan en estadios muy tempranos durante la vida de los seres humanos. Se entiende que estadios muy tempranos se refieren al período de vida que va desde el nacimiento hasta los siete años de vida.

No obstante lo anterior, existe un proceso a través del cual las personas pueden cambiar o adaptar su comportamiento, si los estímulos y las intervenciones son las adecuadas a cada circunstancia. Este proceso, está demostrado, se torna más difícil de ser realizado a medida que las personas crecen y se desarrollan. Vale decir que a un dado momento de la vida laboral de una persona hay ya un gran número de comportamientos de tipo organizacional que han sido aprehendidos y no es sino con un esfuerzo adicional que esta podría llegar a cambiarlos o adaptarlos en función de nuevos desafíos y propuestas.

Qué es lo que los trabajadores buscan en sus empleos?	
Reconocimiento por el trabajo realizado	1
Sentir que participan de los procesos	2
Empatía hacia los problemas personales del personal	3
Estabilidad laboral	4
Buenos salarios	5
Un trabajo interesante	6
Promociones y crecimiento en la empresa	7
Lealtad por parte de los supervisores	8
Buenas condiciones de trabajo	9
Disciplina	10

1 = más importante; 10 = menos importante

Extraído de: Management of Organizational Behavior, Hersey, Blanchard, Johnson

Por lo antes mencionado, resulta imperativo para un individuo el tomar conciencia respecto de las maneras en que se realizan las cosas en una dada organización a la hora de decidir realizar un cambio de trabajo. De no ser así, a medida que el tiempo pasa se tornaría más riesgoso el proceder con un cambio de organización o, como veremos más adelante en este estudio, un cambio de área o sector dentro de una misma organización.

Si analizamos el cuadro precedente encontramos que, según los autores, los cuatro aspectos más relevantes de la relación organización-empleado tienen que ver más con la manera de hacer las cosas que con las cosas mismas que se espera que hagan. Esto se evidencia en que las mencionadas prioridades se corresponden con elementos constitutivos básicos de una cultura.

En el Anexo I podemos encontrar una tabla con los criterios que utilizan al definir el nivel de prestigio de una empresa. En la mencionada tabla, una vez más son elementos que marcan una cultura los que se constituyen en discriminantes respecto de la condición de prestigiosa de una empresa.

Para conceptualizar lo anterior podríamos citar que la diferencia entre dos empresas dentro de un mismo rubro o ramo radicaría en cómo se hacen las cosas en cada una de ellas y no en qué es lo que se hace en cada una de ellas.

Al analizar qué sucede frente a la necesidad de un cambio en las conductas de un individuo dentro de una dada organización, sin duda se plantea un escenario que, si bien tiene un espectro posible de resultados, en general

involucra energía y recursos de ambas partes para que efectivamente el cambio suceda. Vale la pena resaltar que a medida que una persona más permanece y refuerza un repertorio de conductas es cada vez más difícil y costoso lograr que este cambie y se modifique.

Esto último hablaría de dos cosas complementarias: por un lado resultaría que a mayor edad cronológica de las personas dentro de una misma cultura organizacional, sería más costoso y/o laborioso lograr que se adapten a una nueva manera de hacer las cosas. Esto implicaría que la importancia relativa de conocer la nueva cultura organizacional de cara a un cambio de trabajo o de cara a un proyecto de cambio de cultura organizacional, sería relevante.

En segundo lugar implicaría que si lográsemos que las personas con vocación a trabajar en relación de dependencia, desarrollaran un conjunto de conductas y actitudes que les permitieran adquirir versatilidad y dinamismo frente a cambios en la manera de hacer las cosas, sin duda estarían mucho mejor preparadas para migrar de una cultura organizacional a otra y, adicionalmente, el costo de ese cambio sería menor.

B. Las organizaciones y su cultura:

La Cultura como punto de partida

Tomemos como punto de partida, la definición de cultura de Edward Taylor (1891): “La cultura es un todo complejo que incluye conocimiento, creencias, arte, reglas morales y leyes, costumbres y muchas otras capacidades

y hábitos adquiridos por el hombre como integrante de una sociedad”.

Considerando a las Organizaciones como pequeños organismos comparables a una sociedad de la cual son parte integrante, podríamos decir que la Cultura Organizacional es la suma de todos los comportamientos aprendidos, los acuerdos y las características de los miembros de una organización en particular.

Es una verdad aceptada que así como las personas tienen sus rasgos y características personales formadas a través del tiempo, las organizaciones tienen sus estilos, sus maneras, sus modos de hacer las cosas. Estos modos de hacer las cosas han sido moldeados a través del tiempo y son mantenidos y preservados por la tradición y las costumbres.

Las características antes mencionadas condicionan no solo la manera de establecer objetivos sino también los atributos de gestión que se han de premiar y los que no lo serán nunca.

Lo importante de este punto tiene que ver con que no es el resultado final de los procesos lo que cuenta, sino los procesos en sí mismos. Es allí dónde las personas pueden sentir la influencia de las maneras y modos de hacer las cosas en tal o cual organización y donde, al no haber acuerdo con su propia manera, puede comenzar un proceso de frustración y disminuir de este modo el bienestar personal.

Para ilustrar a qué nos referimos cuando hacemos mención a la cultura organizacional, hemos seleccionado

la propuesta de E. Schein en su *Organizational Culture and Leadership* (1992) como un punto de partida. Para E. Schein “cultura organizacional es un término reservado para el nivel más profundo de los supuestos básicos y las creencias que son compartidas por los miembros de una organización, que operan inconscientemente y que definen de una manera dada la visión que la organización tiene de sí misma y de su entorno. Estos supuestos son respuestas aprendidas a los problemas externos de subsistencia dentro del ambiente en que se desarrolla, y a los problemas propios de integración interna”.

Desde un punto de vista conceptual y esquemático, siguiendo con lo postulado por E. Schein, La Cultura Organizacional presenta tres niveles fundamentales (ver gráfico Anexo IV):

- o El nivel de los Artefactos: este nivel se refiere a la estructura organizacional y sus procesos, ambos conceptos visibles y evidentes para un observador.
- o El nivel de los Valores Expuestos: este nivel se refiere a la justificación visible del porqué la organización hace lo que hace y de la manera en que lo hace. Encontramos aquí elementos como las estrategias, los objetivos y metas propios de la organización y sus políticas.
- o El nivel de los Supuestos Básicos Subyacentes: este nivel se refiere a las creencias inconscientes, las percepciones y los sentimientos dados por válidos y por ciertos por el grupo. Este nivel sería el último responsable de los dos emergentes antes descriptos.

En la búsqueda de la importancia relativa de este concepto de cultura, encontramos que Charles Handy (1994) plantea que “trabajar ya no es lo que era, dentro o fuera de

una organización. La paradoja del tiempo combinada con la naturaleza cambiante del trabajo, nos fuerza a repensar qué es lo que entendemos por trabajo y tiempo – cuándo trabajamos, dónde trabajamos, cómo trabajamos y por qué lo hacemos” . Es por ello que a la hora de elegir una organización dentro de la cual desempeñarnos estamos dando respuesta a todas y cada una de las interrogantes planteadas por Handy y más aún, estamos aceptando el desafío de adoptar los valores y creencias del grupo al que nos estamos incorporando sin siquiera conocerlos de una manera abierta y comprensible.

En otra parte de su obra, C. Handy sostiene que “la naturaleza misma del trabajo ya no es más una relación entre supervisor y supervisado, sino que se trata de una relación diferente, una relación construida sobre la base del respeto mutuo y confianza más que en el control”. Bajo esta premisa es evidente que la confianza y el respeto mutuo solo pueden suceder dentro un plano de entendimiento común y conforme a reglas de juego preestablecidas, conocidas y compartidas. Estas reglas son los elementos constituyentes de la cultura organizacional.

¿Ahora bien, hemos hablado de la Cultura Organizacional y de los elementos que la componen, pero cómo es posible lograr captar y entender las diferentes culturas?

¿Cómo es posible identificar y entender la Cultura Organizacional?

Lo relevante a la hora de respondernos esta pregunta, tiene que ver con la posibilidad, para un observador, de lograr identificar los rasgos característicos de una

dada cultura. Tom Davis y Michael Landa (Enero 2001) sostienen que en un gran número de ocasiones, como dice el adagio, los árboles pueden no permitirnos ver el bosque. Es por ello que a la hora de querer identificar una cultura, la posición más favorable sea la de “observador externo”.

Identificar una Cultura tiene que ver con lograr dar respuesta a preguntas como: por qué la gente dentro de una organización cree en lo que cree y reacciona frente a distintos estímulos y situaciones de la manera en que lo hace. Esto se refiere a tratar de hallar ese “patrón de comportamiento que les es común” a los integrantes de una organización. A modo de ejemplo podemos ver en el Anexo II y en el Anexo V tablas en las que se presentan tareas, tanto internas como externas a la organización, que serían las generadoras de los elementos que conforman una determinada cultura. En la jerga de Schein (Anexo II) los elementos conformadores de una cultura se constituyen en forma de mecanismos que operan dentro de una dada organización.

Es de suma relevancia establecer que lo que forma parte de nuestro objeto de estudio, es la Cultura Organizacional en tanto y en cuanto es percibida y vivenciada por los integrantes de una organización y no la que la Gerencia declara que debiera ser. Por este motivo, a la hora de responder a nuestro interrogante resulta menester el testimonio de los participantes de la mencionada organización y no basta con la documentación que nos pudieran aportar los distintos integrantes del equipo gerencial.

Lo antes mencionado no pretende desconocer que es posible que exista un divorcio entre la cultura real de una

organización y la cultura declarada por el equipo gerencial. Simplemente lo que buscamos es aislar este fenómeno, concentrándonos en la búsqueda de los elementos que caracterizan a una dada organización. La existencia de una divergencia entre la cultura declarada y la cultura real no es objeto del presente estudio.

A modo de conclusión de los párrafos anteriores, podemos decir que para abordar la pregunta que da comienzo a este acápite debiéramos situarnos como observadores externos de las distintas conductas y testimonios que los participantes directos nos pudieran aportar.

Las posibles Brechas

En el caso que nos ocupa el foco ha de estar centrado en la identificación de las posibles brechas entre la Cultura Organizacional imperante en una dada organización para un momento dado en el tiempo y las preferencias de un empleado respecto de esta.

Partimos de la base que tanto la organización como el individuo se hallan inmersos en una cultura nacional, una cultura propia del sector de actividad económica dentro del cual desarrolla actividades la empresa y que incluso dentro de la misma empresa existen distintas subculturas en correspondencia con las distintas Áreas y Jefaturas de la organización.

Nuestro punto de partida es aceptar que ello existe y evidenciar que de existir una brecha entre lo definido y las expectativas de un dado individuo, esta pudiera generar

un impacto negativo en el desempeño de la persona y por ende en el desempeño global de la compañía.

Este abordaje es coincidente con los postulados de Douglas Bolon y Donald Bolon (1994) en lo referente a la necesidad de conceptualizar y analizar los fenómenos propios de la Cultura Organizacional a partir del entendimiento que estos pueden variar en función de los distintos niveles de abstracción en los que es posible concebir a las organizaciones.

Existe ya evidencia empírica que establece que para un dado sector de actividad económica radicado dentro de espacios económicos diversos (países, religiones, etc), si bien es posible encontrar similitudes entre las distintas culturas organizacionales, en general la diversidad genera diferencias significativas entre los distintos elementos que caracterizan a esas organizaciones. Por ello es menester que a la hora de evaluar brechas, establezcamos claramente el nivel de abstracción y los diversos condicionantes presentes en lo referente tanto al individuo como a la empresa, ya que de lo contrario el estudio pudiera arrojar resultados de muy difícil interpretación y por ende las propuestas para disminuir las mencionadas brechas resultarían impracticables (ver Journal of Human Resources Management 11:2 Abril 2000).

Entendemos también que en los distintos niveles en los que es dable estructurar las diferentes culturas (nacional, étnico, sector de actividad, departamentos, etc.) es posible que existan brechas referidas a las expectativas de los distintos actores de cada nivel (gobiernos, organismos reguladores, líderes comunitarios, etc.) y por ende, el estudio que nos ocupa pudiera ser replicable para tratar

de establecer los impactos positivos o negativos ante la existencia de brechas en cada uno de ellos.

Cultura Organizacional versus Carácter Organizacional

Al momento de realizar este estudio y a la luz de las diversas corrientes de pensamiento vigentes, nos pareció oportuno establecer por qué hemos optado por el concepto de Cultura en lugar de optar por el concepto de Carácter Organizacional.

Tomando como base a W. Bridges, de su libro “The Character of Organizations”, entendemos que el carácter de una organización es como “el grano de una pieza de madera”. Es “la personalidad de una organización, el ADN de ‘la forma de vida de la organización’. Es el carácter de una organización lo que la hace sentir y actuar como ella misma”.

Se desprende de este enunciado que al referirnos al carácter de una organización estaríamos haciendo mención a las diferentes características que presenta esta en su interacción con el entorno, tanto hacia el interior como hacia el exterior.

Es el concepto mismo de interacción el que nos dio luz para descartar este abordaje ya que nuestro interés no está en identificar la manera en que se comporta un determinado organismo sino resaltar la importancia que tiene la manera en que los componentes del mencionado organismo interactúan entre sí. Esto no descarta la influencia que pudiera tener la manera de interactuar de los

componentes del sistema organización sobre la interacción del sistema como un todo.

La idea antes mencionada se pone de manifiesto aún más cuando para la elaboración de una clasificación de caracteres organizacionales, el mencionado autor, establece la posibilidad de realizar un paralelo entre el desarrollo realizado por Myers Briggs respecto de los 16 diferentes tipos de personalidades, más conocido como el MBTI, y los diferentes tipos de organizaciones. Es importante destacar que el autor aclara que el paralelo no se refiere a una adaptación del instrumento MBTI sino a considerar en el análisis organizacional los mismos cuatro pares de variables y sus valores, que dieron origen al MBTI.

La Cultura Organizacional y los resultados de las organizaciones

Daniel R. Denison (1990) en su obra *Cultura Corporativa y productividad organizacional* establece la importancia de la Cultura Organizacional de cara al logro de resultados superiores por parte de las organizaciones.

Denison parte de 4 hipótesis que utiliza para desarrollar su modelo de interacciones organizacionales. Esas hipótesis son:

- o La Participación: Altos niveles de participación y compromiso por parte de los integrantes de una organización generan un sentido de propiedad y responsabilidad que redundan en desempeños organizacionales superiores.

- o La Consistencia: Un sistema compartido de creencias, valores y símbolos ampliamente comprendidos por los miembros de una organización tiene un impacto positivo sobre su capacidad para llegar a un consenso y llevar a cabo acciones coordinadas. Esto contribuye a un desempeño superior.
- o La Adaptabilidad: La habilidad para percibir y responder al ambiente externo, la habilidad para responder a los clientes internos de la organización y la capacidad de reestructurar y reinstitucionalizar comportamientos y procesos. Estos tres factores son los que facilitan o entorpecen la capacidad de adaptación de las organizaciones y por ende dicen relación con su capacidad de desempeño.
- o La Misión: La capacidad de dar sentido y propósito compartidos a las acciones de una organización.

En su estudio, R. Denison demuestra a partir de un estudio cualitativo y cuantitativo que aquellas empresas que han logrado integrar las cuatro hipótesis arriba mencionadas, han sido capaces de generar y mantener resultados superiores a los de sus competidores.

Ahora bien, la naturaleza de los elementos integrantes de las cuatro hipótesis no tiene un único grado de existencia ni un único abordaje posible a los mismos. Por ejemplo, en el caso de la adaptabilidad, es posible que la manera de responder a los estímulos del entorno en algunas organizaciones sea predominantemente reactiva mientras que en otras puede ser predominantemente proactiva. Es así que es posible que haya individuos que se sientan más cómodos y proclives a uno u otro abordaje, dando lugar a posibles brechas culturales entre los integrantes de la organización. Esto, de acuerdo con R. Denison, ha de dar

lugar, a nivel de la empresa, a desempeños inferiores y/o no sostenibles respecto de los de sus competidores.

Si analizamos las hipótesis antes descritas encontramos que en todas ellas aparece un elemento común: la necesidad de que exista un conocimiento compartido y aceptado por parte de los integrantes de una organización respecto de los componentes de cada una de ellas y estos no son otros que los elementos constituyentes de la Cultura Organizacional según los diversos autores consultados.

Resulta así que la posible existencia de brechas entre los integrantes de una organización y la Cultura Organizacional imperante puede tener un impacto directo en los resultados.

¿Qué sucede cuando no hay acuerdo entre un individuo y la cultura organizacional?

Antes de desarrollar este punto consideramos relevante establecer qué entendemos por “acuerdo” entre un individuo y una Cultura Organizacional.

Para los fines del presente estudio, “acuerdo” significa la congruencia entre las expectativas y deseos de un individuo, en lo referente a los valores, principios, procesos y mecanismos de control que una dada organización pudiera tener y los que realmente tiene la organización en que se desenvuelve o planea desenvolverse.

Este aspecto de la relación individuo / organización lo vamos a entender como relevante desde lo postulado por Joyce, Slocum y Von Glinow en 1982, en que establecen

que “la importancia relativa de este concepto está en función del impacto que el mismo pudiera tener en lo referente a la performance de un individuo y a su satisfacción laboral”.

Cuando las personas se sienten en constante disonancia entre la manera en que las cosas suceden y su manera o expectativa respecto de cómo las cosas debieran suceder sobreviene la frustración y la angustia. Seguramente ha de depender de la resiliencia de las personas y de la flexibilidad de las organizaciones el tiempo durante el cual esta disonancia puede ser mantenida. Este es el momento en que comienzan a emerger en las encuestas de clima laboral frases como “en esta empresa las cosas se hacen de una manera muy distinta a lo que se debiera hacer” o “en esta empresa no hay un lugar para expresar mis ideas y que estas sean tenidas en cuenta”. Solemos escuchar también frases como “en esta organización nadie me dice lo que debo hacer, me tengo que dar cuenta solo y eso me mantiene poco activo, estoy siempre reaccionando”, “en esta organización todo te viene de arriba y no tenemos lugar para dar nuestra opinión, solo pretenden que hagamos”, “yo necesito tener las cosas claras desde el principio, las improvisaciones me sacan de foco y me impiden dar lo mejor de mí”, etcétera.

Si analizamos la disfunción desde la perspectiva de la empresa, encontramos como resultado de los procesos de “Talent Planning” un número no menor de empleados en los casilleros destinados a todos aquellos que son acreedores a intervenciones y entrenamiento especial focalizado en disminuir las brechas entre lo que la empresa considera como comportamientos deseados versus los comportamientos observados realmente.

Lo que es innegable es que ante esta situación y en busca de un funcionar armónico, en las organizaciones, se ponen en marcha mecanismos que implican un gasto considerable de energía y recursos tendientes a que se restablezca el equilibrio organización-empleado.

Es importante remarcar aquí que en ningún momento nos estamos refiriendo en nuestro análisis a las brechas que pudieran existir entre los resultados esperados y los resultados reales del trabajo de los empleados. Solamente nos estamos refiriendo a las brechas entre las maneras o modos a través de los cuales los empleados llegan a obtener esos resultados. Es esto último el aspecto de la relación organización-empleado que forma parte de los síntomas que hemos considerado para nuestro trabajo.

C. El O.C.A.I. como clasificador de Culturas

Dado lo complejo del tema que nos planteamos, entendimos que una parte importante del éxito de nuestra propuesta radica en la simpleza y aplicabilidad de la clasificación seleccionada. Por este motivo nos avocamos a identificar distintos tipos posibles de caracterización de culturas organizacionales y las fuimos descartando en función de la complejidad que presentara tanto su aplicación como su entendimiento por parte de personas no especialistas en temas organizacionales.

Fue así que tomamos contacto con modelos como el MBTI, el OCI y sus dieciséis posibles tipos de cultura y si bien los encontramos completos, también los encontramos complejos a la hora de conceptualizarlos y el proceso mismo de clasificación de una dada organización. Los

descartamos por lo antes mencionado. Adicionalmente, ver Anexo VI, tomamos contacto también con algunos análisis respecto de las ventajas y desventajas que presentarían las diferentes tipologías de clasificación organizacional. Tuvimos en cuenta estos criterios a la hora de seleccionar una tipología que se adecuara a los fines de nuestro estudio sin por esto desconocer que toda tipologización implica un recorte de la realidad y que todo recorte implica hacer concesiones dado que siempre habrá elementos que caigan dentro de las definiciones y otros que caigan fuera de ellas.

Tomamos conocimiento también de la propuesta elaborada por D. Hellriegell, J. Slocum y R. Woodman (1982) he identificamos los siguientes cuatro tipos básicos de culturas y sus características esenciales:

o “Equipo Deportivo”:

Se caracteriza por contar con “entrepreneurs”, innovadores y tomadores de riesgos.

Se premia a los “top-performers” y estos obtienen la condición de “estrellas”.

Es raro que las personas duren mucho tiempo dentro de estas organizaciones, por lo que la voluntad de cambio y orientación al cambio de organización son aspectos relevantes en estas personas, las que en general migran de una empresa a otra en su condición de “trabajador independiente” en búsqueda constante de beneficios personales crecientes.

Podríamos decir que la reacción de esta organización, frente al error o al desconocimiento de determinada habilidad técnica para desarrollar un trabajo, es responsabilidad de cada uno poder resolverlo y hacerse cargo del yerro.

- o Club:
Se caracteriza por reconocer y premiar la antigüedad de una persona en su cargo. Se valora la lealtad y la capacidad y la actitud de “hacer las cosas como siempre se han hecho aquí”. Por ello alguien dentro de esta cultura debiera comenzar por aprender y adoptar los modos y las formas de hacer propias de estas organizaciones. Los empleos son estables y seguros. Podríamos inferir que no se ve bien y/o no se valora la rápida rotación de los empleados, tanto intra-compañía como extra-compañía.
Los gerentes cumplen roles en diferentes posiciones con un alto tiempo de permanencia en cada posición mientras ascienden jerárquicamente dentro de la empresa. Este proceso suele llevar décadas. Podríamos decir que frente al error o al desconocimiento sería esperable encontrar a un “veterano” con la intención de “iniciar” al novato o al equivocado en las prácticas correctas y en el reparo de yerros.

- o Academia:
Se caracteriza por contratar gente recién graduada, los que reciben entrenamiento específico y se convierten en expertos. Podríamos concluir en este punto que se trataría de una organización en la que las personas están bien preparadas para hacer lo que saben hacer mejor que nadie. Pareciera ser difícil encontrar diálogos inter-áreas en este tipo de cultura y mucho menos aún compartir responsabilidades entre los menos expertos y los más expertos dentro de una misma función.
Por lo antes mencionado, estas culturas no favorecen la movilidad horizontal dentro de sí misma, por lo que una vez encarrilado en una dirección y sentido se tornaría

muy difícil el poder aprovechar cualquier intención o vocación de cambio de las personas que interactúan en ella.

Se apoyan en la aceptación de la visión institucional, la experiencia funcional y la continuidad del servicio. En lo referente a los errores y al desconocimiento de algún tema específico, nuevamente en esta cultura recaería la responsabilidad en los expertos, los que debieran encontrar la manera y los caminos para poder resolver ambas cosas.

o Fortaleza:

Es una cultura que se puede caracterizar por estar siempre “sobreviviendo, en un constante combate”. Es una organización que toma decisiones constantemente en lo referente a su estructura y procedimientos de cara a adaptarse constantemente a los ciclos del negocio. No ofrece seguridad en lo referente al empleo, por lo que cada individuo debe tratar siempre de maximizar lo que percibe en el presente y poder controlar la ansiedad que genera la incertidumbre a cerca del mañana. Las relaciones interpersonales son más funcionales que afectivas y buscarían siempre preservar a las personas de los frecuentes despidos y reajustes de dotación propios de esta cultura. No ponen especial énfasis en reconocer la buena performance y sí premian resultados específicos, cambiantes y que son en función del estado dentro del ciclo de negocio dentro de la que se halle inmersa. Los participantes de los organismos de decisión son cambiantes y las reglas de participación en estos no son claras. Es posible que una cultura organizacional devenga en este tipo, como resultado de un proceso traumático como puede ser el resultado de una fusión o adquisición.

En este caso consideramos que, si bien la conceptualización y la cantidad de opciones se presentaban como más accesibles para el público en general, no contábamos con un instrumento de clasificación de las organizaciones de aplicación simple y ágil. Fue por esto último que decidimos descartar esta clasificación. Incluimos además una versión simplificada del modelo de clasificación de culturas de Deal y Kennedy en el Anexo III.

Finalmente tomamos conocimiento de la propuesta de Kim S. Cameron y de Robert E. Quinn y de su O.C.A.I. (Organizational Culture Assessment Instrument) y decidimos que esta sería la clasificación que utilizaríamos para nuestro trabajo. Las razones para esta decisión fueron dos: El modelo planteado por los autores mencionados considera seis dimensiones que son de simple definición y de fácil entendimiento por parte de personas ajenas a los temas vinculados con la cultura organizacional y adicionalmente cuenta con un instrumento de clasificación que es de fácil aplicación y de ágil procesamiento de la data obtenida.

Este modelo identifica cuatro tipos posibles de culturas en función de seis dimensiones relevantes. Las dimensiones y sus posibles valores son:

- Características Dominantes:
 - o Estilo familiar
 - o Estilo emprendedor
 - o Estilo orientado a resultados
 - o Estilo controlador y estructurado

- Modelo de Liderazgo reinante:
 - o Modelo basado en el desarrollo de las personas
 - o Modelo basado en la innovación y el emprendimiento
 - o Modelo agresivo basado en resultados y la competencia interna
 - o Modelo basado en la eficiencia y en que las cosas fluyan
- Dinámicas de trabajo:
 - o Basadas en el trabajo en equipo y en el consenso
 - o Basadas en la innovación, el individualismo y la toma de riesgos
 - o Basadas en fomentar la competencia interna y alta demanda de resultados
 - o Basadas en la conformidad, la continuidad laboral, la estabilidad y el status quo
- Lo que mantiene unidos a los empleados:
 - o Lealtad y confianza mutua
 - o El compromiso con la innovación y estar siempre al día
 - o El énfasis en el cumplimiento de los objetivos y en ganar siempre
 - o Las reglas formales y mantener a la organización andando
- Énfasis estratégicos:
 - o El desarrollo de los recursos humanos y la participación
 - o La creación constante de nuevos desafíos y la identificación de nuevas oportunidades
 - o Las acciones competitivas y el cumplir con metas muy agresivas y con baja tolerancia al error
 - o La permanencia y la estabilidad junto con la eficiencia y la ausencia de riesgo

- Qué significa Éxito:
 - o El desarrollo de los empleados y las maneras en que se logran los objetivos. El haber logrado las cosas en equipo.
 - o Contar con la última novedad y haber sido los creadores de la misma. Ser los innovadores.
 - o Ganar y siempre ganar. Vencer a la competencia. Ser dominante en el mercado en el que compete.
 - o Ser eficiente, cumplir con los cronogramas y lograr lo previsto en tiempo y forma. Ser el líder en costos.

De la combinación entre estas seis dimensiones es posible, según los autores, identificar cuatro tipos distintos de culturas organizacionales:

- **Cultura de Clan:**
Se caracteriza por estar orientada al interior de la empresa, basada en sus valores y la discreción de sus miembros. Su manera de hacer las cosas se caracteriza por el trabajo en equipo, la participación de sus miembros y el consenso.
El nombre de “clan” viene dado como resultado de sus similitudes con lo que acontece dentro de una familia. Se corresponde con el primer valor dentro de cada una de las seis dimensiones de análisis.
- **Cultura de Adhesión:**
Se caracteriza por contar como valores la innovación, la flexibilidad, la creatividad y la toma de riesgos. Los organigramas en estas organizaciones son temporales y cambian constantemente en el tiempo. Asimismo el lugar de trabajo también es cambiante constantemente. Consideran que el desafío tiene que ver con poder

constantemente crear cosas nuevas que se adapten a los nuevos desafíos que impone el mercado y las oportunidades que aparecen.

El nombre “adhesión” viene de la expresión ad-hoc que se refiere a unidades de trabajo temporarias, especializadas y dinámicas en el tiempo.

Se corresponde con el segundo valor de cada una de las seis dimensiones de análisis.

- **Cultura de Mercado:**

Se caracteriza por estar constantemente reaccionando ante estímulos externos. La evolución del mercado genera constantemente los incentivos para que estas organizaciones cambien y se adapten. Valoran también la estabilidad y el control.

Los valores dominantes en este tipo de cultura son competitividad y productividad.

El nombre proviene del hecho que dentro de estas organizaciones, las relaciones entre los distintos integrantes se establece en términos de transacciones al igual que sucede en los mercados en general.

Se corresponde con el tercer valor de cada una de las seis dimensiones de análisis.

- **Cultura de Jerarquías:**

Se basa en la teoría de Max Weber acerca de las burocracias. Son valores la tradición, la consistencia, la cooperación y el conformismo. Valoran además la estabilidad y la eficiencia. Consideran que los planes son para ser cumplidos en tiempo y en forma. Existe además una regla para cada cosa relevante dentro de la organización.

La base conceptual de este tipo de culturas data del comienzo de la era industrial.

Se corresponde con el cuarto valor de cada una de las seis dimensiones de análisis.

Es importante destacar que en una organización es posible encontrar rasgos culturales que la identificarían con más de un tipo de los descriptos anteriormente, pero que en general siempre posee rasgos y características dominantes que permitirían ubicarla dentro de un tipo definido.

Finalmente cabe señalar que analizar la dimensión de la cultura organizacional significa, de acuerdo con A. Schlemenson en su “Estrategia del Talento”, tratar de ver al individuo desde las condiciones necesarias de este para permitir la fluida expresión de su capacidad de trabajo.

D. La propuesta

El principio detrás de la propuesta

Patricia M. Buhler (1997) sostiene que todo nuevo empleado que ingresa a una organización o es promovido dentro de esta debe contar con un entrenamiento especialmente dedicado a lograr adquirir el entendimiento de cómo la organización opera y se maneja. Esto, sostiene la autora, es independiente de qué tan capaz y bien calificada se encuentre la persona para desenvolverse en sus funciones específicas desde un punto de vista técnico y de habilidades.

La autora sostiene además que la única receta para el éxito de una persona dentro de una organización radica en

contar con fortalezas en las dos dimensiones: saber hacer y saber cómo hacer en una empresa dada.

Recordando la definición de cultura de la cual partimos para este estudio, encontramos un termino relevante que de alguna manera da sentido a nuestro planteo:

cultura = elementos aprendidos.

Es justamente el carácter de “conceptos aprendidos” lo que nos anima a plantearnos que, de ser posible identificar lo que a un individuo le faltaría aprender para poder ser identificado como parte de una dada cultura, esto permitiría que él mismo tome una decisión respecto de su intención de hacerlo o no. Entendemos que lo que planteamos desde la perspectiva del individuo, también aplicaría si lo planteásemos desde la perspectiva de las organizaciones respecto de un dado individuo que postula ingresar o ser promovido dentro de la misma.

Partiendo de las premisas antes mencionadas es que consideramos que actualmente existiría en cierto modo una asimetría de cara al planteamiento de la relación organización-empleado. Esta asimetría consistiría en que independientemente de qué tan bien capacitada esté una persona a la hora de decidir ingresar a una determinada estructura organizacional, nada sabe, de una manera objetiva, estándar y homologable, respecto de la cultura organizacional a la cual se estaría incorporando.

Resultaría pues que una persona muy bien capacitada y que contara con todas las habilidades necesarias para desempeñarse exitosamente desde una perspectiva profesional, podría encontrarse en una condición de enorme

desventaja si analizáramos sus fortalezas y debilidades desde la perspectiva de una dada cultura organizacional.

Dado que existen ya probadas formas de tipificación de las diferentes culturas organizacionales y se han identificado las características dominantes en cada una de ellas, sucedería que no existe la práctica de catalogar a las organizaciones desde esta perspectiva. Mucho menos existiría la práctica de poner la mencionada clasificación y sus características a disposición de los interesados en incorporarse a una mencionada cultura.

Hemos pues identificado un espacio de la relación organización-empleado no cubierto actualmente con una práctica de mercado tendiente a minimizar los costos propios del darse cuenta del posible desacuerdo entre una dada cultura organizacional y las características ideales que una organización debiera presentar para que un dado individuo desarrolle todo su potencial.

Bondades y limitaciones de la propuesta

Proponemos catalogar a las empresas, de acuerdo con el tipo de cultura organizacional que la caracteriza, y hacer esta información pública de tal forma que esté a disposición de los actuales y futuros empleados.

El proceso que proponemos sería análogo al que debe realizar una empresa a la hora de tratar de obtener fondos del mercado para un determinado proyecto. Las compañías deben hacer una presentación pública acerca de la salud financiera y de la estrategia que persiguen y en función de esta información, recurriendo a las Agencias de

Rating, obtienen una determinada calificación que engloba una percepción de riesgo para el inversor.

En el caso que nos interesa proponemos que las empresas obtengan una clasificación que permita a las personas dispuestas a trabajar en ellas contar con elementos que les permitan identificar el tipo de organización a la que estarían sumándose y de este modo poder prepararse para poder integrarse de la mejor manera posible con el menor de los esfuerzos.

Para que la propuesta sea completa y afín con nuestra hipótesis de trabajo, proponemos también que las personas conozcan y hagan conscientes las características más relevantes de su personalidad en relación con los distintos tipos de organizaciones que hemos descrito de tal manera que identifiquen fortalezas y debilidades propias a la hora de proponerse interactuar ante una dada cultura.

De esta manera habría entre ambas partes, empresas y empleados, una base de entendimiento común que permitiría poder contar con un punto de partida compartido en lo referente al grado de acuerdo que habría entre la personalidad de los postulantes y la cultura organizacional a la que estarían ingresando.

Consideramos que de darse el proceso que sugerimos, tendríamos las siguientes mejoras:

- o Una menor probabilidad de error por parte de las personas al seleccionar una empresa para desempeñarse. Consideramos esto muy relevante dado el impacto psicológico que tiene en las personas el cambio de trabajo independientemente de si el

- cambio es voluntario o forzado. Adicionalmente esto redundaría en un menor gasto de reclutamiento y selección por parte de las empresas.
- o Un menor gasto por parte de las empresas destinado a cerrar brechas de comportamiento en los empleados, que sean atribuibles a desajustes entre los comportamientos esperables desde la perspectiva de la empresa y los observados.
 - o Una mayor productividad general dado que al evitar la mayoría de los desajustes, las intervenciones estarían destinadas a lograr mejoras en las prácticas de cara al incremento de la performance y no al desajuste de algunos de sus empleados.

Entendemos que los encargados de procesar la información correspondiente a las empresas debieran ser los profesionales del Desarrollo y Comportamiento Organizacional, en base a los conocimientos y destrezas aprehendidos durante el proceso de formación.

Respecto de la ocasión de los estudios que tienen como foco a las empresas, entendemos que dado el carácter dinámico de las organizaciones, esta revisión debiera hacerse con una periodicidad a ser establecida luego de un posterior estudio que considere las causales y la cadencia de los cambios de las culturas organizacionales.

Buscamos minimizar el costo humano de adaptación a una dada organización, medido en términos de frustraciones, desencuentros, fracasos laborales no técnicos, y a la vez minimizar el costo para las organizaciones de disponer de recursos que permitan la sincronía entre la manera propia de hacer las cosas y las conductas de sus asociados.

El presente trabajo no pretende ahondar respecto de la relevancia relativa de las variables propias de las distintas personalidades y su relación con las distintas culturas organizacionales. Consideramos que queda abierto un espacio para estudios posteriores que involucren a profesionales de la Psicología junto con profesionales del Desarrollo Organizacional de cara a poder establecer las mejores intervenciones destinadas a lograr el ajuste de las conductas de los empleados en función de sus personalidades y las diferentes culturas organizacionales.

El Caso

A. Perfil del individuo bajo estudio:

Felipe, A., un empleado de la banca

Felipe A. es un Ingeniero Comercial que tiene hoy 34 años y es graduado de una universidad privada de prestigio. Respecto de su trayectoria podríamos destacar que ha cambiado de trabajo recientemente por segunda vez en un lapso menor a 24 meses.

Lo curioso de este caso es que Felipe decidió renunciar a un Banco en el que trabajó por un lapso de 8 años, para incorporarse a la fuerza laboral de una Caja de Compensación de primer nivel que le ofreció un incremento salarial del orden del 25% y un ascenso jerárquico importante, ubicándolo dentro del tercer nivel de importancia dentro de la nueva empresa. A los 8 meses de trabajar en la nueva empresa, Felipe decidió retirarse y regresar al banco del que había salido a cambio de un sueldo menor al que percibía en La Caja y la misma jerarquía que tenía al momento de cambiar de trabajo.

Cuando lo consultamos acerca de los motivos que lo llevaron a tomar la decisión de retirarse del Banco, él responde que fue debido a la propuesta en general, que recibió de La Caja, tanto desde un punto de vista monetario, como desde un punto de vista de desafío profesional.

Vale la pena resaltar que durante los últimos cuatro años de trabajo en el Banco, él recibió todos los premios y galardones a los que un empleado pudiera aspirar. Claramente, del diálogo surge, que no tuvo ningún inconveniente de desempeño o de relaciones interpersonales que lo motivaran a abandonar su antiguo puesto de trabajo en el Banco.

El Banco del que Felipe se retiró tiene más de veinte años de existencia en el mercado local y su equipo gerencial ha estado en funciones durante los pasados diez años previos a su decisión de cambiar de horizonte.

B. La nueva Cultura:

Una empresa con características definidas

La Caja de Compensación tiene más de cincuenta años de existencia en el mercado local y su Gerente General lleva más de 10 años en su actual función. Desde un punto de vista de tamaño, no hay grandes diferencias entre el Banco y la Caja.

En la Caja, las estructuras de trabajo que Felipe encuentra son verticales y sin un intercambio fluido de información ni de interacción. Adicionalmente el trato que encuentra, tanto entre subordinados como entre pares es sumamente formal y protocolar.

Desde un punto de vista de infraestructura física, “se trata de un espacio de trabajo vetusto y viejo, sin ninguna de las innovaciones ergonómicas propias de cualquier empresa bien parada dentro del siglo veintiuno”. Las oficinas están reservadas para los Gerentes y Subgerentes y estos “trabajan a puertas cerradas”.

Felipe se sorprende al ver que luego de transcurrida una semana de haber ingresado a su nuevo trabajo, su vecino de oficina no se acercó a saludarlo y durante los encuentros ocasionales que mantuvieron no tuvo ninguna intención de conocerlo. Adicionalmente, en general sus colegas de las áreas involucradas en el desarrollo de un proyecto se mostraron desorientados al ser convocados por él a mantener una reunión de trabajo grupal, con la intención de que todos participaran y aportaran de cara a la concreción del mismo. Definitivamente el trabajo era realizado por cada uno y a su manera, sin la intervención de alguien fuera del área que en un determinado momento tuviera el liderazgo del proyecto. Una vez concluida esta etapa, el proyecto o trabajo pasaba a la siguiente área para que hiciera lo suyo y así sucesivamente.

En lo referente al clima laboral, el humor no era un elemento visible en este nuevo espacio de trabajo al que se había incorporado Felipe. Claramente la interacción entre los empleados era muy limitada y así transcurrían las horas y los días de Felipe dentro de esta nueva empresa.

Un elemento en común entre los empleados era la búsqueda del cumplimiento de las metas comprometidas y en lo posible mostrar qué tan bien lo había hecho uno respecto de sus pares. Adicionalmente, los empleados

tenían un sentimiento de pertenencia y permanencia en la empresa, que generaba una atmósfera de estabilidad y conformismo. Estaban todos identificados con la necesidad de mantener el negocio en marcha. Vale la pena destacar el hecho de que las Cajas de Compensación en Chile se encuentren fuertemente reguladas contribuía a la búsqueda de la mencionada estabilidad y predictibilidad.

Con respecto al liderazgo ejercido, este tenía que ver con la búsqueda de un funcionamiento armónico y coordinado, independientemente que el medio para lograr esto fuera el trabajo aislado y secuencial de todos los participantes de procesos, o proyectos que involucraran a más de un área.

La eficiencia era una meta en sí misma. El cumplimiento anual de metas llevaba consigo el desafío de hacerlo a un costo cada vez menor. Este era un tema que era seguido por el directorio de la empresa regularmente.

Consideramos interesante resaltar el hecho que desde un punto de vista formal, el rol declarado como preponderante era el rol comercial, en realidad eran los roles operativos los que establecían los tiempos y definían principalmente las estrategias de La Caja.

C. El desempeño desde la perspectiva del individuo:

¿Cómo era el desempeño de Felipe en La Caja?

Desde el inicio de sus funciones, a cargo del área de desarrollo comercial de La Caja, Felipe se destacó por lo

creativo y original de sus propuestas. De hecho, la nueva empresa contaba con un sistema de bonos trimestrales que Felipe recibió en cada ocasión de pago.

En lo referente a la dinámica de trabajo, Felipe logró cambiar la manera de trabajar, incorporando la práctica de trabajo “a puertas abiertas” y el trabajo en equipo como práctica corriente. Claramente de su discurso se desprende que, desde un punto de vista laboral, nada de lo que hacía estaba mal o era mal visto por sus compañeros o superiores.

Analizando las perspectivas que La Caja tenía para Felipe, era sabido que había un plan de entrenamiento para él que lo llevaría durante un año al Reino Unido, con todos los gastos propios y familiares pagados, para que se perfeccionara en una nueva disciplina comercial y trajera a su regreso todo el know how y los transfiriera a La Caja. Claramente este proyecto sin duda significaría para Felipe un paso al frente no solo jerárquicamente sino también desde un punto de vista personal. De acuerdo a lo conversado con él, tanto sus hijos como su cónyuge lo veían como una propuesta muy atractiva que daría como subproducto la posibilidad de que su esposa y sus hijos mejoraran su nivel de inglés y conocieran Europa durante su estadía en UK.

Desde un punto de vista de desempeño y perspectivas laborales, podríamos decir que Felipe no basó su decisión de abandonar La Caja, tras haber permanecido con ellos por un lapso de tan solo ocho meses, en un hecho de incapacidad técnica o profesional o de relaciones interpersonales. Había algo más.

D. Identificación de las brechas:

El comienzo del fin

Cada mañana durante los ocho meses en que Felipe se dirigió de su casa a su trabajo, la sensación que tenía en el cuerpo según su propio relato era de “estar dirigiéndose a trabajar a un lugar feo”.

Cierta vez, conversando con un amigo del viejo Banco se encontró mencionando que “las cosas en La Caja suceden muy lentamente, parece que a nadie le importa que hagamos las cosas rápido y poder así pasar a un nuevo desafío”. Vale la pena destacar que, a decir de Felipe, él relataba en la misma conversación el hecho de que para poder tomar una decisión en La Caja “tiene que firmar hasta El Papa”, mientras que en el Banco las cosas salían mucho más rápido y era muy importante su participación y el aporte que él podía hacer en el proceso.

Adicionalmente, mencionó Felipe durante nuestra entrevista, “nadie se ocupó de mí a la hora de enseñarme cuáles eran las reglas de juego en este lugar”. Fue así que se encontró abriendo juicio y opinión en varias de las escasas ocasiones en las que participó de reuniones grupales y fue censurado por sus pares, los que aguardaban que “el jefe contestara y diera su punto de vista” antes de que los demás hicieran saber su parecer respecto de los temas bajo análisis.

Otra cosa que molestaba a Felipe era el hecho de no saber bajo qué circunstancias su salario sería revisado y con qué periodicidad este proceso debía suceder. Tampoco era conocido por él el criterio bajo el cuál se establecían

los ascensos en La Caja. Una frase que engloba lo mencionado por Felipe fue la siguiente: “en este lugar no tenemos claro el rayado de cancha”.

Cuando le preguntamos qué era lo que él extrañaba más de su antiguo Banco su respuesta fue “el poder tomar un cafecito con la gente del equipo en preparación de alguna reunión importante o de cara a resolver algún tema relevante”. Esta era una práctica desconocida por su nuevo equipo de trabajo y él no logró durante los ocho meses de estadía dentro de La Caja hacer nada para que esta práctica fuera adoptada.

Finalmente y tratando de identificar lo que más molestaba a Felipe en su nueva posición apareció que “en esa empresa, me trajeron por lo que yo sabía hacer y no encuentro a nadie de quién yo pueda aprender. Sentía que me iba estancando profesionalmente”.

E. Los costos de la no-adaptación:

Un desenlace esperable y a la vez sorprendente

Cuando le preguntamos cómo se sentía dentro del escenario que nos describió, su respuesta fue: “la verdad es que día a día me sentía peor y no era que estuviera enfermo, era que no tenía ganas de llegar a mi trabajo”. Felipe nos dijo que añoraba trabajar de otra manera, en otro ambiente.

Luego de una conversación con un antiguo compañero del Banco, Felipe recibió una llamada en la que lo invitaban a tomar un café con una persona muy influyente del Banco.

Felipe aceptó y nos comentó que escuchó lo siguiente: “si te sentís incómodo en el lugar en el que estás, piensa que tienes las puertas abiertas en el Banco, sólo tienes que pedirlo”.

La conversación no terminó allí y fue el vocero del Banco el que le dijo “es más, si quieres volver, lo podemos arreglar. No creo que mejoremos el dinero que recibes hoy, pero lo podemos ver”.

La propuesta en firme que recibió Felipe, efectivamente no incluyó ninguna mejora salarial, todo lo contrario significó una reducción en el salario líquido que Felipe percibía en La Caja. Adicionalmente, ninguna condición de trabajo cambió sustantivamente respecto de la posición que dejó vacante ocho meses atrás.

Felipe se tomó un par de días.

Durante esos días, Felipe comentó el tema con su mujer y ésta le recordó que la salida del Banco había significado para él un gran sufrimiento. Le mencionó también que a su decir de ese momento “el cambio estaba más que justificado por la mejora salarial y las proyecciones”. Le recordó además que “no había tenido una noche tranquila desde que había comenzado a trabajar en La Caja y que su estado de ánimo se había tornado cambiante e inestable”.

Finalmente Felipe aceptó la oferta del Banco.

Cuando conversó el tema con su nuevo jefe de La Caja, éste le ofreció una alternativa para que no aceptara la nueva oferta, pero Felipe no aceptó la contraoferta.

Felipe es hoy nuevamente un empleado del Banco y cuando lo consultamos respecto de cómo se siente ahora

el respondió “me siento como que regresé a mi casa luego de un viaje por un lugar con el que no sentí afinidad”.

La última pregunta que le hicimos fue: ¿Qué crees tú que pasó que justifique el haber salido del banco y vuelto en un lapso de ocho meses? La respuesta fue taxativa: “no sabía en lo que me estaba metiendo y al final del día hay cosas que un mejor sueldo o mayor jerarquía no pueden comprar”.

Resultados

A. En general

De las entrevistas realizadas, y de la validación de los datos obtenidos a través de terceras fuentes, podemos mencionar los siguientes hallazgos:

- Felipe se desempeñó satisfactoriamente en La Caja desde una perspectiva de obtención de resultados y cumplimiento de los compromisos asumidos por él y esperados por sus supervisores.
- Existía una diferencia marcada entre el ambiente de trabajo y la manera de hacer las cosas en los que Felipe se sentía cómodo de trabajar e interactuar y la realidad que le ofrecía La Caja. Estas diferencias nos fue posible agruparlas dentro de los elementos que conforman la cultura organizacional según el modelo de Cameron y Quinn, luego de aplicarle el OCAI a Felipe. Ver Anexo.
- Tanto en lo familiar como en lo personal, todo el proceso de salida y retorno desde y hacia su trabajo anterior generaron en Felipe un significativo nivel de stress.

- Felipe desconocía absolutamente el tipo de cultura a la que estaba ingresando, principalmente debido a que este aspecto no formó parte de los temas de conversación propuestos por los head-hunters y por los funcionarios de La Caja con los que le tocó interactuar antes de tomar la decisión de cambiar de trabajo.
- Es importante resaltar que para Felipe, el tema de la cultura organizacional no era considerado entre los temas relevantes a conversar a la hora de evaluar las posibles bondades de una propuesta para un nuevo trabajo.
- Si quisiéramos evaluar qué tan relevante resultó la cultura organizacional para tomar la decisión de salir de La Caja podría bastar con considerar que Felipe regresó a su empleo anterior, por un sueldo 25% menor al que estaba percibiendo al momento de tomar la decisión y que su nueva jerarquía era inferior a la que tenía en La Caja.

B. Las brechas entre la cultura ideal para Felipa y la cultura de La Caja

Nuestras conclusiones se basan en los resultados obtenidos luego de la aplicación a Felipe del O.C.A.I., y en respuesta a la consigna de: “Por favor caracterice la organización dentro de la cual se desempeña actualmente y a continuación por favor caracterice la organización ideal según Ud. Para trabajar según los mismos criterios”.

Las principales hallazgos fueron que:

- o Mientras que **la característica dominante en La Caja era “orientada a resultados y muy competitivo**

entre los empleados”, Felipe considera importante el formar parte de un equipo que sea como “una familia extendida”.

- o Respecto del modelo de liderazgo reinante en La Caja, el mismo buscaba que “la operación fuera coordinada y eficiente”, mientras que Felipe valora la posibilidad de contar con un modelo en el que prevalezca “que los ejemplos a seguir sean aquellos de líderes que ayudan a desarrollar las personas a su cargo y que velan por su mejora”.
- o En cuanto a las prácticas gerenciales, La Caja se caracterizaba por “generar la sensación de inestabilidad laboral y conformismo”. En este aspecto el ideal de Felipe es el de participar en una organización en la que “trabajo en equipo, consenso y participación sean las maneras de hacer las cosas”.
- o Al analizar lo que mantenía unida, vinculada a la organización encontramos que en el caso de La Caja eran las políticas y el status quo. Respecto del ideal para Felipe podemos señalar que elementos como “compromiso, lealtad, desarrollo e innovación” no debieran estar ausentes y ser dominantes.
- o Cuando analizamos los énfasis estratégicos encontramos en La Caja los siguientes elementos: estabilidad, eficiencia, control, operar sin sobresaltos. En el caso de lo ideal para Felipe, los elementos a encontrar serían: confianza, apertura y participación.
- o Finalmente, en lo referente a las medidas del éxito, en La Caja encontramos: cumplir con los tiempos, eficiencia, sin sobresaltos y de acuerdo a lo planificado. Lo que Felipe privilegia es: desarrollo de las personas, el equipo por sobre el individuo y el contar con el compromiso de las personas.

Resumiendo lo interpretado, luego de aplicarle el OCAI, encontramos que la organización dentro de la cual **Felipe se sentiría más cómodo es la de tipo Clan**, mientras que **La Caja fue clasificada por él como dentro de las de tipo Jerárquica**.

Las brechas arriba mencionadas serían los fundamentos de la decisión que tomara Felipe de retornar a su antiguo empleo con todos los pormenores y costos mencionados en el párrafo anterior.

Conclusiones

A. En general

Podemos concluir, basados en el estudio del caso suministrado en el presente trabajo, que es de suma relevancia para un individuo el contar con una clara idea respecto de la cultura organizacional a la cual se incorpora como resultado del establecimiento de una relación laboral.

Este conocimiento debiera ser parte integrante del proceso de evaluación de alternativas laborales previo a la toma de una decisión por parte de los aspirantes a incorporarse a una dada organización.

Para poder realizar una comparación entre las distintas alternativas, sería menester que la clasificación de las distintas culturas sea realizada en base a un instrumento estándar de fácil aplicación y de fácil entendimiento por parte de los potenciales destinatarios de la información obtenida por este medio.

Podemos concluir además que todas las brechas identificadas a través de la administración del O.C.A.I., eran identificables con anterioridad a la incorporación de Felipe al personal de La Caja. Vale la pena destacar que, luego de administrado el O.C.A.I., Felipe nos comunicó que de haber sabido qué tan diferente era La Caja respecto del tipo de empresa en la que le gustaría desarrollarse, jamás hubiera tomado la decisión de dejar el Banco.

Según sus propias palabras "...ni por todo el oro del mundo...".

B. Otros posibles estudios

El presente trabajo consideramos que abre los siguientes frentes de estudio adicionales y complementarios:

- Consideramos que sería interesante aparear los perfiles de personalidad, desde una perspectiva compatible con el modelo de Cameron y Quinn, y los distintos tipos de culturas organizacionales de cara a identificar intervenciones que permitieran dotar a los individuos de las características necesarias para ser exitosos dentro de una dada cultura y partiendo de una dada realidad personal.
- En lo referente a las personas, consideramos que un primer contacto con las propias realidades personales debiera suceder en ocasión de estar próximo a terminar un proceso de capacitación formal y en ocasión de comenzar a buscar trabajo. Por ello consideramos oportuno explorar la idea de que los individuos reciban

información respecto de sus realidades personales desde una perspectiva de su personalidad, de tal manera de saber con qué culturas organizacionales son más o menos compatibles.

- Adicionalmente y dado el carácter dinámico de las personalidades, el estudio antes mencionado debiera repetirse con una frecuencia a ser establecida por un estudio ad-hoc que capture no solo las características de las personas al momento de ingresar a una cultura laboral nueva sino también el resultado de la evolución de ésta a raíz de la permanencia dentro de la misma.

Bibliografía:

1. **Alexander, Alberto G.** Centrum – Católica CICLO DE VIDA DE LAS ORGANIZACIONES Y LOS ESTILOS GERENCIALES - Lo mejor del Management 2001. Swissôtel 2001
2. **Bolon, Douglas S. & Bolon, Donald S.** (1994) A Reconceptualization and Analysis of Organizational Culture. Journal of Managerial Psychology. Vol 9 Nov. 5th 1994. pp 22-27. MCB University Press. 0268-3946
3. **Cameron, Kim S & Quinn Robert E.** (1999) Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. Addison-Wesley Series on Organizational Development. Upper Saddle River, NJ Prentice-Hall.
4. **Denison Daniel R.** (1990) Cultura Corporativa y productividad organizacional. John Wiley & Sons, Inc New York, USA, 1ª edición.

5. **De Witte, Karel; van Muijen, Jaap J.** (1999) European Journal of work and organizational psychology. 1999, 8 (4), 583-595.
6. **Hersey, P., Blanchard K., Johnson D.** (1996) Management of Organizational Behavior. Prentice Hall. New Jersey. 7° edición.
7. **Joyce, William; Slocum, John; Von Glinow Mary Ann.** (1982) Person-Situation Interaction: Competing Models of Fit. Journal of Occupational Behavior, 3 (Summer). 265-280.
8. **Davis, Tom; Landa Michael** (2001) Changing Dynamics. CMA Management Magazine – Diciembre/Enero 2001.
9. **Naisbitt, John** (1994) Global Paradox. Nicholas Brealey Publishing Ltd. London. 2° edición.
10. **Schlemenson, Aldo** (2002) La estrategia del talento. Paidós. Buenos Aires. 1° edición.
11. **Stake, Robert E.** (1995) The Art of Case Study Research. Sage Publications. California. 1° edición.
12. **Oficina Internacional del Trabajo** (1980) Introducción al estudio del trabajo. Ginebra. 3° edición.
13. **Toffler, Alvin** (1980) La tercer ola. Edinal Ltda. Bogotá. 1° edición.
14. **Vogl, F., Sinclair, J.** (1996) Boom. Irwin Publishing. Chicago. 1° edición.
15. **Yin, Robert** (2003) Case Study Research. Design and Methods. Sage Publications. California. 3° edición.

Anexos

Anexo I

CUALIDADES QUE CARACTERIZAN A LAS CORPORACIONES MÁS PRESTIGIOSAS

(Encuesta a las empresas europeas líderes realizada por Financial Times/ Price Waterhouse)

Tema	Más importante	Menos importante
Foco en el cliente	Alta lealtad del cliente	Utiliza la tecnología en el servicio al cliente
Gente	Los empleados tienen los medios y las facilidades para producir resultados	Demuestra igualdad de oportunidades "reales"
Productos y servicios	Los productos solucionan problemas y traen beneficios	Invierte fuertemente en investigación y desarrollo
Performance del negocio	Ha demostrado un crecimiento constante y rentabilidad a largo plazo	Es un productor de bajos costos
Liderazgo y management	Demuestra un estilo positivo de liderazgo	Toma una posición fuerte en temas sociales
Estrategia	Política y objetivos claros	Se focaliza en aumentar los ingresos en lugar de reducir los costos
Medio ambiente	Invierte en medidas para reducir la contaminación	La política se muestra en los productos y packaging

Boom Visions and Insights For Creating Wealth in the 21st Century

Page 119

Richard Erwin, 1996

Anexo II

MECANISMOS QUE GENERAN CULTURA

MECANISMOS PRIMARIOS	MECANISMOS SECUNDARIOS DE ARTICULACION Y REFUERZO
Temas a los que los líderes prestan atención, miden y controlan en forma regular	Diseño y estructura organizacional
Cómo reaccionan los líderes a los incidentes críticos y crisis organizacionales	Sistemas y procedimientos organizacionales
Criterios adoptados con los que los líderes asignan los recursos escasos	Ritos y rituales organizacionales
Desarrollo, enseñanza y coaching específicos para los roles	Diseño del espacio físico y edificios
Criterios adoptados según los cuales los líderes otorgan premios y estatus	Historias, leyendas y mitos sobre gente y hechos
Criterios adoptados según los cuales los líderes reclutan, seleccionan, promueven, pensionan y excomulgan a los miembros de la organización.	Declaraciones formales de filosofía, valores y credo organizacional

Cultura y Liderazgo Organizacional de Schein

<http://www.tnellen.com/ted/tc/shein.html>

Anexo III

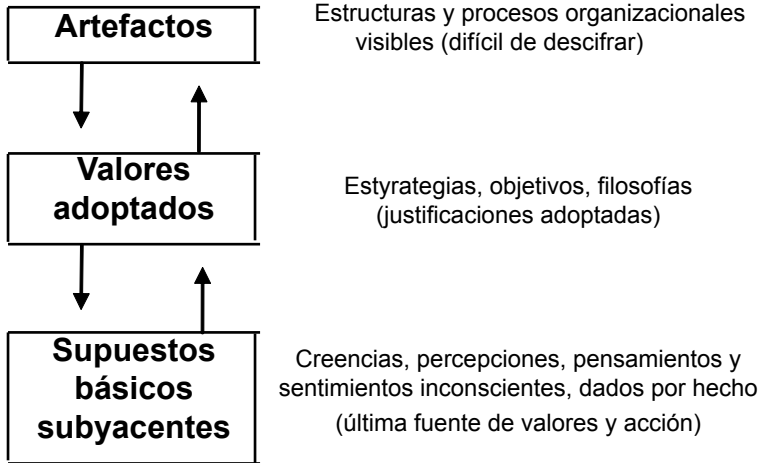
Modelo cultural de Deal y Kennedy

		Riesgo	
		Bajo	Alto
Feedback y Recompensa	Rápido	Cultura de “trabajo duro y juego duro”	Cultura de “macho”, hombres duros
	Lento	Cultura de proceso	Cultura “venganza a la empresa”

http://changingminds.org/explanations/culture/deal_kennedy_culture.htm

Anexo IV

Edgar Schein - Niveles de Cultura



Personas Cuyas Ideas Influyen en las Organizaciones
<http://www.onepipe.info/pschein.htm>

Anexo V

Tareas internas y externas para la generación de una Cultura

Tareas de adaptación externas	Tareas de Integración internas
Desarrollar consenso sobre:	Desarrollar consenso sobre:
1. Misión principal, tareas y funciones primarias	1. Idioma común
2. Tareas específicas	2. Límites del grupo
3. Medios básicos usados para alcanzar las metas	3. Criterios para otorgar estatus
4. Criterios para medir resultados	4. Criterios para liderazgo
5. Estrategias si no se alcanzan las metas	5. Criterios para recompensas
	6. Conceptos para manejar lo inmanejable

Descripción Sistemática de una Cultura Organizacional:
Caso de Estudio del Condado The Prima Arizona, Agencia de Servicios Previos a la Audiencia Judicial

<http://www.pamij.com/vance.html>

Anexo VI

La cultura organizacional como marco para el análisis organizacional. Ventajas y desventajas de las tipologías

Ventajas	Desventajas
Puede comparar y contrarrestar culturas para predecir y controlar áreas de malos entendidos/fricciones antes de que ocurran	Los sistemas de clasificación son tan buenos como la prueba sobre la cual se fundan, y ésta es a menudo pobre
Datos empíricos de grupos, los segmentos o clasificaciones pueden dar resultados contra intuitivos que simples estimaciones no permiten identificar	Diferentes técnicas estadísticas brindan distintas dimensiones y no es seguro cuál de ellas es más útil
Se puede testear las teorías de clasificación recolectando datos empíricos. En este sentido, pueden ser descartadas, cambiadas o mantenidas	Los sistemas de clasificación demasiado amplios pueden ser insensibles, y omitir dimensiones importantes
Una simple clasificación por tipología puede concientizar a la gente de su propia cultura y cómo ésta difiere del resto.	Clasificar a las culturas no explica las consecuencias que tienen las diferencias o similitudes o qué hacer con ellas

Atlantic School of Business, Annual Conference, Halifax, October 2001.
Dov Bercovici, Acadia University;
Gina Grandy, Mount Allison University
Albert J. Mills, Saint Mary's University

Anexo- Aplicación a Felipe del OCAI (7/2005)

The Organizational Culture Assessment Instrument-Current

1-. Dominant Characteristics		Now	Ideal
A	The organization is a very personal place. It is like an extended Family. People seem to Share a lot of Themselves.	10	70
B	The Organization is a very dinamic entrepreneurial place. People are willing to stick their necks out and take risks.	10	10
C	The Organization is very results oriented. A major concerns is with getting the job done. People are very competitive and achievement oriented.	70	10
D	The organization is a very controlled and structures place. Formal procedures generally govern what people do.	10	10
Total		100	100
2-. Organizational leadership		Now	Ideal
A	The leadership in the organization is generally considered to exemplify mentoring facilitating, or nurturing.	10	70
B	The leadership in the organization is generally considered to exemplify entrepreneurship, innovating, or risk taking	10	10
C	The leadership in the organization is generally considered to exemplify a no-nonsense, aggressive, results-oriented focus	10	10
D	The leadership in the organization is generally considered to exemplify coordinating, organizing, or smooth-running efficiency.	70	10
Total		100	100
3-. Management of Employees		Now	Ideal
A	The management style in the organization is caracterized by team work, consensus, and participation.	10	50
B	The management style in the organization is caracterized by individual risk-taking, innovation, freedom, and uniqueness.	10	10
C	The management style in the organization is caracterized by hard-driving competitiveness, high demands, and achievement.	10	30
D	The management style in the organization is caracterized by security of employment, conformity, predictability, and stability in relationships	70	10
Total		100	100

4- Organization Glue		Now	Ideal
A	The glue that holds the organization together is loyalty and mutual trust. Commitment to this organization runs high.	10	60
B	The glue that holds the organization together is Commitment to innovation and development. There is an emphasis on being on the cutting edge.	10	20
C	The glue that holds the organizations together is the emphasis on achievement and goal accomplishment. Aggresiveness and winning are common themes.	10	10
D	The glue that holds the organizations together is formal rules and policies. Maintaining a smooth-running organization is important	70	10
Total		100	100
5- Strategic Emphases		Now	Ideal
A	The organization emphasizes human development. High trust, openness, and participation persist.	10	60
B	The organization emphasizes acquiring new resources and creating new challenges. Trying new things and prospecting for opportunities are valued.	10	10
C	The organizations emphasizes competitive actions and achievement. Hitting stretch targets and winning in the marketplace are dominant.	10	20
D	The organizations emphasizes permancece and stability. Efficiency, control and smooth operations are important.	70	10
Total		100	100
6- Criteria of Success		Now	Ideal
A	The organization defines succes on the basis of the development of human resources, teamwork, employee commitment	10	60
B	The organization defines succes on the basis of having the most unique or newest products. It is a product leader and innovator.	10	10
C	The organization defines succes on the basis of winning in the marketplace and outpacing the competition. Competitive market leadership is key.	10	20
D	The organization defines success on the basis of efficiency. Dependable delivery, smooth scheduling and low-cost production are critical.	70	10
Total		100	100

**“Cambiar no es tan natural como la
gente lo dice”**

Cristian Castillo Peñaherrera
Licenciado en Comunicación Social
Diplomado en Competitividad
Magíster en Desarrollo Organizacional

Introducción

Stephen Robbins (2004) se plantea en su libro de Comportamiento Organizacional, entre otras, las siguientes preguntas: ¿Las personas creen que es posible cambiar? Y si es así ¿cuánto tiempo tarda un cambio? Estas preguntas son recurrentes en la gestión de las organizaciones en la actualidad. No existe una respuesta específica. Lo que existen son diferentes comprensiones de un mismo fenómeno. Las formas de enfrentar un cambio han sido documentadas en varios libros de aproximación al fenómeno del cambio. A lo largo de este documento intentaremos presentar algunas de las formas de reacción ante procesos de cambio, en un ambiente controlado.

La dinámica del cambio es inherente a la condición de ser vivo. Heráclito ya lo dijo hace más de 2000 años: “nadie puede bañarse dos veces en el mismo río”. Nadie puede asumir que el día siguiente es igual al anterior y que su propio organismo es el mismo día tras día. Sin embargo, el proceso de evolución de las civilizaciones se ha construido sobre la base de que esto puede detenerse. Los orígenes de esta concepción se remontan más o menos al año 12 mil antes de Cristo. Según Alvin Toffler (2006) en esa época, alguien, probablemente una mujer, descubrió, en algún lugar de lo que actualmente se conoce como Turquía, que una semilla se podía recoger y volver a poner en la tierra, y una planta, muy parecida a aquella que dio lugar a la semilla, crecería. Esto cambió para siempre nuestra

forma de entender el proceso de civilización. Orientó a las siguientes generaciones a buscar la estabilidad y asumir que las cosas no deberían cambiar, al menos no mucho, ni notoriamente.

Sin embargo, en la actualidad, la dinámica social ha obligado a los seres humanos a enfrentar procesos de adaptación y cambio cada vez más rápidos y cada vez más frecuentes. Durante casi 14 mil años, buscamos como civilización una permanente estabilidad, y ahora, nos enfrentamos contra la idea que más nos atemoriza, volver a una dinámica de cambio permanente. Para Morgan (1998), las organizaciones buscan sobrevivir, y en la situación actual “sobrevivir” sólo puede ser “con” y nunca “contra” el entorno o el contexto en el que se están moviendo. En estos momentos, estar en “contra” probablemente quiere decir, no moverse.

Esto obliga a las organizaciones a emprender procesos permanentes de transformación. Algunos de estos procesos son simplemente demasiado para las personas que integran la organización. Cuando el cambio es demasiado grande las personas presentan conductas disfuncionales (Casado Gonzalez 2001). Esta dinámica de exigencias de cambios rápidos y frecuentes, versus una capacidad de respuesta escasa, generan múltiples problemas organizacionales.

El mayor radica en conocer con cierta precisión, cuál es el comportamiento general de un grupo ante un conjunto de cambios dado. Según Robbins (2004) el comportamiento se expresa en resistencia que tiene, a nivel individual, los siguientes orígenes: la imposibilidad de cambiar hábitos, la sensación de inseguridad, la forma en la que estos cambios

pueden afectar a factores económicos individuales, el miedo a lo desconocido, entre otros.

Estas formas de reacción ante un proceso de cambio, no son las únicas. Existen muchísimas más. Para conocer algunas de estas formas, se planteó un ejercicio de aprendizaje y diagnóstico a la vez que aportó algunas evidencias interesantes. En lo que continúa de este documento se explica dicho ejercicio.

Cambiarse de ropa

En el marco de un conjunto de actividades formativas que tenían como foco central la gestión del cambio, se plantearon un conjunto de ejercicios orientados a evidenciar las implicaciones del cambio requerido y las respuestas más comunes ante dichos cambios.

Una de las actividades desarrolladas fue un ejercicio que consistía en solicitar a los participantes que se juntaran en pares con personas con las cuales, de preferencia, no tenían contacto frecuente. Se solicitó a los participantes que se analizaran mutuamente a fin de realizar una “fotografía” de la apariencia de su compañero, de manera que pudiera notar cualquier cambio que se diera en su apariencia, por pequeño que fuera. Se solicitó luego que se ubicaran espalda con espalda de manera que ninguno pudiera ver qué hacía el otro. Se les instruyó para que realizaran tres cambios en su apariencia personal, para que su compañero pudiera detectar el cambio solicitado. Una vez realizados los cambios, el desafío mutuo era detectar cuáles eran los cambios que se habían practicado. Cumplida esta fase, se pidió a cada participante que

realizara 5 cambios, diferentes a los que había realizado en inicio, con el mismo procedimiento. Luego se solicitó 7 cambios diferentes y finalmente 10. En todos los casos, la premisa fue que los cambios fueran diferentes y que su compañero de actividad los pudiera detectar.

En todo los casos, la actividad se presentó como una dinámica para evidenciar qué tan observadores eran los participantes. Las reflexiones de los participantes, no obstante, giraron siempre en torno a la dificultad y complejidad que involucra el concepto de cambio constante. La actividad se realizó con 10 grupos de 30 personas entre agosto y octubre de 2003.

Evidencias

1. El cambio como incomodidad temporal:

Si bien, a ninguno de los grupos participantes se les prohibió o permitió recuperar su forma natural luego de cada fase del ejercicio, la generalidad de los participantes en cada grupo de trabajo, reacomodó su vestimenta de forma que estuviera tal como había estado en inicio. De las 300 personas que trabajaron el ejercicio, sólo 24 personas se mantuvieron con su cambio de apariencia. Las demás personas participantes evidenciaron su incomodidad con su nueva apariencia y prefirieron realizar los cambios que habían hecho en su apariencia a la inversa, es decir, volver a su estado natural.

En la reflexión posterior, los participantes reconocieron que asumieron el cambio solicitado por el facilitador como un cambio temporal. Para los involucrados en el ejercicio, un cambio como el solicitado sólo es posible en la medida en que representa una incomodidad notoria temporal.

Al realizar el aterrizaje con la experiencia cotidiana de trabajo, se presentó siempre un consenso general sobre que los cambios que se presentan en la organización también se asumen como incomodidades temporales que eventualmente desaparecen para dar paso al estado original inicial. Para los asistentes a este ejercicio, el cambio organizacional es transitorio y sólo los afecta temporalmente. “Al final del día, todo vuelve a ser como antes”.

La generalidad de las personas asume que los cambios deben suceder, se muestran dispuestos a enfrentar un cambio y no muestran mayores resistencias a él. Siempre y cuando estos cambios no los afecten permanentemente a ellos. De la evidencia encontrada en los ejercicios, las personas confunden cambio con proyecto temporal, la posibilidad de un cambio como una situación nueva, no es visible, al menos no de entrada. Esto explicaría la permanente recordación que hacen las personas del tiempo pasado, cuando ha vivido un cambio profundo en su situación personal.

2. Cambiar es más perder que ganar

La instrucción para realizar la actividad tampoco prohibía o permitía utilizar recursos ajenos a la propia vestimenta de los participantes. No obstante, en cada grupo de 15 pares de personas, nunca más de 3 pares optó por recurrir a recursos adicionales como las prendas de vestir de otras personas o cualquiera de los recursos que estaban a mano, como cuadernos, esferos, papeles, etc. A medida que avanzaba el ejercicio, la solicitud representaba un problema mayor pues sentían que se les terminaban las ideas para realizar modificaciones en su propia apariencia, sin considerar los factores mencionados

(intercambio, otros recursos, etc.). En lugar de ello, recurrían a desprenderse de vestimenta, como quitarse zapatos, chompas, correas, y cualquier accesorio con el cual estaban inicialmente vestidos.

En general, los participantes reconocieron también que la idea de cambiar, como modificar, tiene más relación con quitar, que con aumentar. En la vinculación de la idea con el trabajo, la evidencia muestra que los participantes reconocen muy pocas oportunidades en un cambio dado, y más bien, asocian la idea del cambio con la posibilidad cierta de reducciones o limitaciones. Para los cerca de 60 personas que sí encontraron oportunidades en el intercambio o aumento, las oportunidades están a la vista, sólo que no todos las ven, porque prefieren ver “el vaso medio vacío”.

Esto podría explicar, al menos en parte, la resistencia al cambio siempre visible ante la implementación de un proyecto nuevo. En general, es notorio que las personas tienden a resistirse al cambio, aduciendo incomodidades o injusticias. Probablemente su queja principal radica en la posibilidad de mermas en sus condiciones actuales.

3. A más cambio, más resistencia

A medida que el ejercicio continuaba y exigía de los participantes más modificaciones visibles en su apariencia, las resistencias se hacían mayores. Con la primera ronda de cambios (3) todos los participantes actuaban con celeridad. Con la segunda ronda, (5) algunas personas empezaban a mostrar peros en el ejercicio. A la tercera, (7) más de la mitad de los participantes se disgustaban por el ejercicio y trataban de justificar su comportamiento en la imposibilidad de encontrar nuevas modificaciones

diferentes a las ya realizadas. A la cuarta ronda, (10) sólo un porcentaje reducido de participantes continuaba, los demás realizaban cambios que ya habían implementado y se distraían para evitar el ejercicio, además, dejaban de interactuar y presentaban resistencias explícitas al facilitador.

Para los asistentes, el continuo cambio, eventualmente genera incomodidades de proporciones suficientes que hacen que los comportamientos muestren resistencias, ligeras primero, explícitas después. La generalidad de los participantes mostró al final sensación de molestia con el ejercicio porque los “presionaba más allá de lo necesario”.

Para una persona, el cambio se entiende como una modificación de un estado A a un estado B y punto. La continua sucesión de modificaciones a un estado C, a un estado D y así por el estilo, representa un amenaza mayor. Las personas reconocen que un cambio involucra un tiempo de adaptación que debe ser vivido. No es posible asumir que antes siquiera de haber aceptado el cambio previo, se tenga ya que realizar un cambio posterior.

Conclusiones:

La dinámica del cambio organizacional presenta complejidades que requieren de un trabajo experto para asegurar que los cambios propuestos se realizan para cumplir con los objetivos inicialmente planteados. Para asegurar este cumplimiento es necesario que las organizaciones gestionen el cambio tomando en cuenta los siguientes aspectos:

1. Los agentes de cambio deben concentrar su atención en internalizar en sus respectivos equipos la evidencia de que ante un cambio dado, las cosas nunca serán como fueron. En este sentido, la gestión de acompañamiento debe focalizar su acción en generar una situación lo suficientemente deseable como para que las personas acepten nuevas condiciones, sin esperar regresar a las anteriores.
2. Al trabajar un proceso de cambio organizacional se debe asumir como concomitante al proceso, que las personas sentirán que el cambio les quitará más cosas de las que se les dará. Por esta razón el agente de cambio debe focalizar su acción en mostrar el conjunto de oportunidades que genera un proceso de transformación, tanto a nivel personal, como grupal.
3. La administración del proceso de cambio debería ser estratégica a la hora de implementar procesos que requieran ser consecutivos. Es necesario reconocer que los grupos humanos desarrollan eventualmente resistencias hacia la constante modificación de determinados estados. En determinado momento el grupo podría generar resistencias explícitas que pondrían en riesgo a toda la organización.

Bibliografía

CASADO, José Manuel. Et. Al. "Desaprendizaje Organizativo". Ariel 2004. Barcelona.

MORGAN, Gareth "imágenes de la organización" Alfaomega 1998

ROBBINS, Stephen, "Comportamiento Organizacional" Pearson. 2004

TOFFLER, Alvin. "La revolución de la Riqueza" Editorial DEBATE. 2006 Bogotá.

MODELOS DE INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL

Andrés Ossandón Buljevic

Máster en Consultoría Estratégica de las
Organizaciones. Universidad Complutense
Consultor Organización ProQualitas Chile.

I. INTRODUCCIÓN

¿Qué puede estar ocurriendo con la práctica de la consultoría organizacional? Si la crisis financiera actual cuestiona el mismo mercado, ¿no lo estará haciendo también con las asesorías y los modelos de intervención organizacional?; ¿se han generado espacios de conversación para pensar y detenerse en qué es lo que se hace, cómo se hace y qué sentido tiene lo que se hace?; ¿estaremos frente a prácticas que sean consecuencia de enfoques más orientados hacia el “producto” sin importar mucho lo que ocurre durante el “proceso”? Estas preguntas, son las que inspiran el interés por reflexionar acerca de los distintos modelos o esquemas de actuación para abordar las organizaciones desde el plano de la consultoría. Para eso se intentará realizar una clasificación, por cierto arbitraria (puesto que el ejercicio, por su misma naturaleza, lo es), de las metodologías más frecuentes en conjuntos o modelos como en el plano teórico y práctico. En efecto, lo que se intentará hacer aquí es presentar un bosquejo de una clasificación de modelos de intervención organizacional. Esta misma clasificación, que pretende no ser ni exhaustiva ni exclusiva, esperamos que estimule la reflexión, el intercambio de ideas y una mayor eficiencia en los resultados del trabajo consultivo tanto para los consultores como fundamentalmente para el beneficio de las organizaciones – clientes.

Los modelos que se describirán tienen como referencia la práctica de más de 18 años de trabajo de consultoría

y el intercambio interpersonal y de experiencias con innumerables clientes y colegas consultores de distintas geografías y culturas.

¿Para qué es recomendable hacer una clasificación? La respuesta es más sencilla de lo que parece: para contar con un contexto. El contexto es indispensable para resolver el tema del sentido e identidad de la consultoría, cuestión que no se resuelve sólo con ejercicios de esta naturaleza, pero que de alguna manera puede llegar a orientar y facilitar nuevas estrategias y metodologías de intervención. Por lo demás, pareciera ser distinto repetir por repetir que *repetir e innovar* porque se entiende mejor el esquema de referencia que le puede dar y conferir un sentido (el para qué), una identidad (el qué) y enriquecer la labor consultiva en un mercado complejo (el cómo).

Para ilustrar mejor los modelos que se describirán a continuación, se tomará como ejemplo el requerimiento de una organización cualquiera cuyo principal foco es reforzar su propuesta de valor estratégica y diferenciación en relación a la calidad en sus servicios. ¿Cómo abordarían este requerimiento los modelos escogidos?

1. MODELOS COGNITIVOS / CONDUCTUALES / SOCIALES:

Las intervenciones que se respaldan en este modelo, consideran el aprendizaje como secuencial entre estímulos y respuestas mediados por las cogniciones y motivaciones. Una organización aprende de las consecuencias y respuestas frente a la multiplicidad de estímulos a los que se enfrenta a diario. Uno de los propósitos de este tipo de

consultoría y/o intervención es la observación de patrones los cuales están afectando directa e indirectamente, positiva o negativamente, en el repertorio conductual de las personas y de la organización de manera que tanto personas como organizaciones cuenten, en forma progresiva, con un mayor margen de posibilidades para respuestas acertadas en escenarios actuales y futuros.

Para aumentar la productividad de las personas, se considera un esquema en el cual se pretende favorecer los niveles crecientes de conocimiento “técnico” ligado a un desarrollo de habilidades en contextos sociales y trabajando en forma indirecta con las actitudes, intereses y motivaciones. Por lo tanto, las categorías críticas para el aprendizaje son conocimiento; habilidades y actitudes.

Un ejemplo de esto son las intervenciones organizacionales ligadas al desarrollo de perfiles y competencias las cuales nos sugieren que “las competencias” se definen como el “saber” (conocimiento), el “hacer” (la habilidad) y el “querer (la actitud). En este sentido, la cuestión es establecer un diagnóstico conforme al perfil diseñado y determinar las brechas entre el estado actual y el ideal definido por la organización para ese cargo en particular, o familias de cargos en general.

Por otra parte, la figura del líder es la de un modelo de aprendizaje. En efecto, el líder es un entrenador un “coach”. Es un sujeto organizacional que “sabe” lo que hay que hacer (y cómo), que tiene “el poder” para hacerlo y que gestiona “el querer” de sus dirigidos. Cumple un rol activo entre sus dirigidos y, por lo mismo, las organizaciones les abren espacios de formación para que reciban herramientas y técnicas (*“train the trainers”*) de manera de generar

“capacidad instalada” y los procesos de aprendizaje se mantengan en el tiempo. También el líder representa en sí mismo, un modelo a seguir e imitar siguiendo los principios del aprendizaje observacional descrito por Bandura y sus seguidores.

En nuestro ejemplo de una organización que requiere en un mercado muy competitivo, diferenciarse en relación a la calidad en los servicios. ¿Cómo lo abordarían los representantes de este modelo?

- 1. Entrevista inicial con el cliente:** La empresa consultora iría con una metodología muy clara de intervención. Intentará, desde un comienzo, detectar conductas que deben ocurrir y no están ocurriendo en la organización. Es probable que sus presentaciones sean en formatos pre diseñados tipo matriz, las cuales se amoldarían conforme a las necesidades que se vayan planteando. El propósito es descubrir con claridad, dónde está la organización y hacia dónde quiere ir.
- 2. Propuesta:** El proyecto de intervención, incluiría una interpretación de la propuesta de valor del cliente la cual traducirían en conocimientos (lo que se necesita saber para atender a los clientes), las habilidades (coherentes con la propuesta de valor y descritas como acciones y protocolos de atención) y las actitudes como referenciales de la propias conductas del protocolo. Todo esto se cotejaría con la información de “la voz del cliente”, la cual, igualmente se traduciría en conductas deseables y esperadas. ¿cuál es el paso siguiente?: la determinación de brechas y conforme a ellas, las estrategias de despliegue.

- 3. Estrategias de despliegue:** Las metodologías contemplarían un esquema de entrenamiento de conductas para el personal en contacto y un set de herramientas para las jefaturas medias para continuar el reforzamiento de lo aprendido entre sus dirigidos directos. Esto es lo que, comúnmente, se conoce como “*train the trainers*”. Planteado de esta forma, la organización define nuevos espacios formales donde debe ocurrir el aprendizaje, ya sea fuera del lugar de trabajo (talleres o cursos) o dentro de ella misma. Antes de iniciar el despliegue, se determinará una línea base que permita, por una parte, definir las conductas esperadas y por otra, establecer las prioridades de entrenamiento en función de aquellas conductas que se encuentren menos presentes y que requieren, por lo tanto, mayor atención. De este modo, se establece un estándar para cada conducta, el cual podrá ser comprobado si se presenta o no una vez concluida la intervención. La manera más frecuente de determinar este estándar es a través de protocolos de conductas para cada punto de contacto que tenga esta organización con sus clientes (por lo menos las conductas más frecuentes o que tengan más impacto en la satisfacción final). El consultor asume un rol de entrenador y de experto en técnicas conductuales de aprendizaje. Utilizará el moldeamiento conductual, las prácticas masivas e individuales, el video feed back, simulaciones, entre otros.
- 4. Informes:** los informes serán consensuados con el cliente. Las conductas serán medidas mediante las técnicas de *mystery shoppers* o clientes incógnitos quienes, una vez atendidos, entregarán los respectivos reportes, los cuales serán organizados en un

informe inicial. Este será el punto de partida. Las diferencias entre el estándar inicial y el esperado, serán los objetivos del despliegue. Los resultados de la intervención serán observados en los mismos entrenamientos y en las opiniones de los participantes, los cuales evaluarán la adquisición y aplicabilidad de las nuevas conductas aprendidas. La naturaleza de los resultados será cuantitativa de tipo “cumple o no cumple” y se establecerá un sistema de reforzamiento el cual tendrá como misión la mantención de las conductas aprendidas.

- 5. Algunas dificultades posibles de predecir.** El manejo de la ansiedad de parte del cliente y del mismo consultor, no serán cuestiones fáciles de resolver. Esto se entiende debido a las expectativas que puede llegar a generar este tipo de metodología y de la rapidez en la adquisición de las conductas. El cliente estará atento a observar los entrenamientos y el nivel de participación que generan. Probablemente, también esté particularmente sensible a las opiniones de los participantes y directores de la empresa, que verán con cierta desconfianza cómo sus empleados asisten a talleres donde las actividades no aparecen a simple vista como esenciales para el negocio. En el consultor, la ansiedad estará determinada por el cumplimiento de las expectativas del cliente en una relación que, en sí misma, se establece como cliente / proveedor. En definitiva, es el mismo consultor quien hace una promesa al cliente y éste querrá su producto tal como lo dibujó en su mente y quizás más. A su vez, existirá el peligro inminente de que las conductas diseñadas, como propósitos del despliegue, puedan, aún cuando sean adquiridas, no tener el impacto que se espera

en la percepción del cliente de la organización, la cual podrá evaluar los servicios como iguales e incluso peores que los de su competencia.

2. MODELOS ORIENTADOS A MEJORA DE PROCESOS.

Uno de los hitos históricos más relevantes en la historia de las intervenciones organizacionales, lo constituyen los modelos basados en los conceptos de calidad total (*Quality Management*). Sus inicios se remontan a la Segunda Guerra Mundial, donde uno de los focos fue la reconstrucción de la industria japonesa por parte de asesores norteamericanos. Uno de los cambios de enfoque más significativos, fue orientar el control de calidad asociado al producto final (inspección) hacia el control del proceso, de manera de asegurar la calidad en todas las fases más críticas. La filosofía final es *“dime lo que haces, cómo lo haces y regístralo para que cualquiera pueda verificarlo”*. Esto es el principio básico de los sistemas de aseguramiento de la calidad tipo ISO 9000.

La cultura organizacional que se impulsa es la satisfacción total de los clientes, por lo tanto, los procesos se diseñan e implementan de modo de cumplir y exceder las expectativas de quién recibe el servicio o producto. Todo esto en un círculo de mejora continua: medición, diseño, plan de acción, verificación mejora y nuevamente, medición. Estas intervenciones proveen a las organizaciones de una serie de técnicas y metodologías de mejora de procesos para el logro de mayor eficacia y eficiencia.

La figura del líder se considera al servicio de la organización orientada al cliente final, en lo que se llama

la pirámide invertida de organización. Por lo tanto, los procesos se diseñan desde el cliente hacia la organización y no al revés. El líder, por tanto, vela por la satisfacción de sus clientes y por el cumplimiento de las promesas que la organización declara. Para lograr tal grado de coordinación interna, las áreas de la organización definen acuerdos de servicios internos asociados al logro de indicadores de cumplimiento los cuales también son controlados y gestionados para la mejora continua.

¿Cómo se abordaría el requerimiento del cliente en este modelo?:

- 1. Entrevista inicial:** Los consultores llegarían con un check list. Conforme a las respuestas del cliente, tendrían una primera aproximación de las áreas y/o focos críticos a resolver. Tendrían especial dedicación en el cómo está formulada la visión y misión de la organización que están atendiendo. Utilizarían un lenguaje técnico y se basarían en modelos de gestión de la calidad total para sus diagnósticos similares a los de Malcom Baldrige el EFQM Europeo o la FUNDIBEQ Iberoamericana.
- 2. Propuesta:** La propuesta tendría un especial énfasis en los procesos involucrados en los servicios al cliente. Se considerarán los indicadores críticos como, por ejemplo, plazos de entrega, tiempos, estandarización de respuestas frente a requerimientos, entre otros. Se revisará el *Balance Scorecard* de la organización y se definirán los objetivos del proyecto traducidos en indicadores insertos en algunas de las categorías del propio balance. Los procesos definidos de cara al cliente, se levantarán y mapearán en flujos, definiendo las métricas y los focos de mejora.

- 3. Estrategia de despliegue:** La metodología será formulada conforme a la información levantada en la entrevista inicial. Se definirán focos inmediatos de mejora los cuales serán abordados en grupos de personas de una misma área o de áreas transversales según sea la naturaleza del foco. A las personas se les entregará metodologías y técnicas para el diseño, implementación, seguimiento y control de planes y /o proyectos. La modalidad de aprendizaje podría ser presencial, a distancia o vía e learning, pero, el propósito central, será la transferencia de las técnicas para aumentar la probabilidad de logro de los planes. Los planes, a su vez, serán organizados en cuadros de mando de modo de llevar un control global del proyecto. El consultor tendrá un rol activo en el proyecto e intentará que la organización adquiera las herramientas para los fines e indicadores propuestos.
- 4. Informes.** Los informes se planificarán en la carta gantt. Habrá informes de avance o parciales y un informe final. En general, el formato será en gráficos representativos de los logros obtenidos y se ordenarán sobre la base de modelos de gestión de la calidad. Se definirán las conformidades y las no conformidades respecto al modelo y se definirán nuevos focos de mejora. El informe mostrará el comportamiento de los indicadores y el grado de eficacia y eficiencia en los procesos con los clientes y cómo ellos afectan la calidad en los servicios de la organización- cliente. Otro input relevante serán las quejas, reclamos y motivos de fuga de los clientes y cómo ellos son registrados y categorizados. Esta información les provee de nuevos focos de mejora de manera de gestionar el mejoramiento continuo en forma sistemática.

5. Algunas dificultades posibles de predecir. Aún cuando exista la confianza en los mecanismos de control de los indicadores y predomine un correcto mapeo de los procesos, no siempre estaría asegurada la participación y compromiso de las personas. En definitiva, son las mismas personas que están de cara al cliente las que deben manejar los procesos de atención y acompañarlos en una acertada fluidez en la comunicación. Las motivaciones e intereses de las personas son fluctuantes y la variación no necesariamente es estadística y predecible. Por otra parte, la sólo certificación en calidad o en un modelo de gestión de la calidad total, no le asegura a la organización el éxito y el reforzamiento de su propuesta de valor. El consultor también puede convertirse en su propio enemigo al mantener una fe ciega en las técnicas y modelos, en desmedro de la reflexión y apertura al cambio y/ o improvisación.

3. MODELOS REFLEXIVOS / CONSTRUCTIVISTAS / DISCURSIVOS:

En estos modelos las interacciones de una organización se ven con gran complejidad. Los planos de relaciones son tantas internas como externas. Este tipo de modelo pretende constatar una realidad; la organización es más de lo que parece. En efecto, la organización se desenvuelve en un contexto de relaciones recíprocas llamado comunidad o mercado. Por lo tanto, una primera “reflexión” es ampliar la mirada de la organización integrando a ella sus relaciones externas e internas. Los conceptos asociados a responsabilidad social toman mucho de esta tendencia.

Volvamos a la organización; lo que se ve de una organización es algo más que conductas. Son interrelaciones expresadas en discursos, símbolos y conversaciones que van configurando una cultura; cultura que, además, es dinámica y en permanente evolución. La experiencia organizacional no es, necesariamente, lo que sucede sino, lo que nosotros nos contamos a nosotros mismos y a los demás de lo que nos sucede. Por lo tanto, no se aprende de los hechos mismos “objetivos”, sino de la historia que construimos para explicar lo sucedido.

Para estos modelos, el aprendizaje es el proceso por el cual desarrollamos y refinamos la comprensión para aplicarla y resolver incidentes críticos o problemas. El foco del aprendizaje en la acción es expandir progresivamente la comprensión. Como el aprendizaje es en la acción, el consultor parte de las prácticas que ocurren en la organización preguntando acerca de las situaciones que se producen en terreno y los incidentes críticos que la acompañan. Para entender una práctica en su globalidad, se considera que sus componentes son las personas, las relaciones entre las personas, las maneras de pensar, los relatos que se describen, las secuencias observadas entre las acciones, las valorizaciones (juicios colectivos expresados en tendencias o patrones de comportamiento), las estrategias de resolución de problemas y la toma de decisiones. Hablar de las “prácticas” es más amplio entonces que “conductas” e “interacción”.

El líder para estos modelos adquiere el rol de dar un sentido a la experiencia colectiva. Es el sujeto organizacional que le recuerda a sus dirigidos el sentido de lo que se realiza y observa con atención las prácticas para desde ahí, generar preguntas para dirigir el cambio

y desarrollo. El líder es un facilitador de procesos de aprendizaje tanto individual como grupal.

- 1. Entrevista inicial con el cliente:** Los consultores de esta tendencia, definen la primera entrevista como primer levantamiento cualitativo de información. Esta instancia es de suma relevancia para realizar la oferta técnica, que se orienta sobre la base de los discursos organizacionales y las prácticas. Entenderán la organización con una mirada más amplia de relaciones y, en particular, de las prácticas que resultan entre organización y cliente. Por lo tanto, la entrevista seguirá una metodología construida sobre la base de la pregunta y el análisis semántico posterior del registro de lo conversado en la entrevista. La pregunta clave es ¿qué tipo de relación desea establecer la organización con sus clientes? Como no todos los clientes son iguales, tratarán de agruparlos o segmentarlos y se definirá una relación en particular con cada uno de ellos. También se indagará, sobre la base del concepto de “actor”; los actores claves de la organización y, siguiendo algo de Bruno Latour, los intereses de cada uno de los actores, sus sinergias, tensiones y los mecanismos de resolución y toma de decisiones.
- 2. Propuesta:** La propuesta considerará una primera etapa de levantamiento de la información. Se entrevistarán a actores claves de la organización, se realizarán *focus groups* internos y se observará el “terreno” de las interacciones con los clientes. La información cuantitativa que disponga la organización (encuestas de satisfacción de clientes u otras) se analizarán como una información adicional o complementaria. El informe dará cuenta de cuán

lejanas o cercanas se encuentran las prácticas organizacionales en el continuo de “conceptos puestos en tensión” y formulados en preguntas; por ejemplo, ¿acaso la relación con el cliente es de asesoría o sólo transaccional?, ¿transparencia total u omisión de la información al cliente? ¿relaciones de corto o de largo plazo?, entre otras. Todo esto permitirá el diseño de un modelo de servicio para la organización el cual tendrá ejes que operarán como valores de referencia para las prácticas que se desean articular con el cliente. Conforme a esta información, se pondrán los énfasis del despliegue.

- 3. Estrategias de despliegue.** El foco del despliegue serán las prácticas. Se observarán los datos y experiencias de cada grupo intervenido; de ahí, se identificarán los incidentes críticos y los supuestos asociados, se sacarán conclusiones y se redefinirán los discursos y creencias, que pueden llegar a ampliar el margen de actuación, para que ella sea reflejo de la relación, que tanto la organización como el cliente desean y quieren mantener. La selección de las acciones a emprender serán evaluadas bajo el concepto de “desarrollo próximo” y de lo significativo que pueda llegar a ser la adquisición de la nueva práctica para el individuo, grupo y organización. Para todo esto, será relevante el “discurso” del proyecto, traducido en una estrategia de comunicación interna, definiendo los canales, grupos objetivos e hitos relevantes del proyecto. Por otra parte, se procurará favorecer comunidades en vez de equipos, entendiendo que algunas prácticas deben ser reformuladas en un ambiente formal e intencional de aprendizaje. En efecto, en una comunidad de aprendizaje, se intercambia competencia por

colaboración, lo que genera un capital social, para la misma organización, sostenido en la conversación. Una genuina comunidad de aprendizaje será siempre mejor que el aprendizaje individual, aislado. El sujeto aprende en una comunidad, que se define como un conjunto de personas que comparten un emprendimiento común. La identidad está dada por la pertenencia a la misma comunidad. El consultor asume, en este caso, un rol de facilitador, utilizando “la pregunta” cómo la técnica central.

- 4. Informes.** Para este tipo de intervenciones se considera, más que el resultado final, el proceso de aprendizaje. Por lo tanto, los informes serán más de carácter cualitativo que cuantitativo y darán cuenta de cómo las prácticas y discursos, se han ido modificando gracias al modelo de servicio diseñado. También se considerarán los relatos de los clientes, expresados en frases y discursos, y cómo ellos determinan el tipo de relación percibida y experimentada. En todo caso, la evaluación final será siempre colectiva y corresponderá al discurso final de la intervención construido entre consultor y el cliente.
- 5. Algunas dificultades posibles de predecir:** El lenguaje expresado por el consultor, podría llegar a ser disfuncional en culturas organizacionales, donde lo que realmente importa son los indicadores y resultados. Especialmente contrarios a este tipo de metodologías, serán aquellas organizaciones sin experiencia previa en desarrollo organizacional, ya que probablemente estarán más proclives a la recepción de un asesor experto, que les diga qué hacer en un plazo razonable y con resultados concretos, que a una metodología que

puede aparecer sin “contundencia” práctica a simple vista. Los discursos disociados entre, por ejemplo, ventas y servicios, pueden ser también un obstáculo sobre todo, si ellos se encuentran en un nivel de extrema tensión. A su vez, este modelo requiere de consultores con experiencia que puedan integrar las tensiones como oportunidades de aprendizaje y no como objeciones de los clientes frente a la metodología.

4. MODELOS EXPERIENCIALES:

Tal como lo indica su nombre, el foco acá es la experiencia, en el sentido más amplio de la palabra. La experiencia lo es todo. En efecto, la experiencia está determinada no sólo por la conducta, el proceso o el discurso, sino que también por las emociones y las “sensaciones” de los cinco sentidos de las personas. La orientación hacia el cliente, se vuelve una orientación hacia las personas y en el caso de la calidad en los servicios, *de personas atendiendo a personas*. Pero además, la experiencia no sólo incluye la interacción, sino que incorpora el lugar donde ocurre. La experiencia es, en definitiva, la intersección entre el proceso, la infraestructura (el espacio) y las personas. El origen de estos modelos, lo representan las teorías más humanistas en relación al aprendizaje, que tienden a promover diálogos más apreciativos, para generar círculos virtuosos de desarrollo y promover la capacidad de la organización para aprehender, anticipar y fortalecer su propio potencial positivo. Las “mejores experiencias” puede que ya hayan ocurrido en la organización, por lo tanto, el foco estará en descubrir las experiencias de éxito y las variables que ahí intervinieron de manera de poder generarlas nuevamente. Al igual que en los modelos llamados

“reflexivos”, se considera que el conocimiento “está” en la organización, por lo tanto, el consultor es un facilitador de experiencias, para distribuir de manera constructiva el conocimiento como “mejores prácticas organizacionales”. Para los modelos experienciales, el aprendizaje incorpora la totalidad de la relación mente-cuerpo, con emociones, sentidos, por lo tanto, el aprendizaje está basado en la actividad y experiencia facilitada, envolviendo a la persona en su totalidad y en una “totalidad” en relación con otros. Se aprende precisamente trabajando con otros. En este sentido, el líder promueve oportunidades de desarrollo para sus dirigidos. En un sentido más preciso, el liderazgo suele ser más móvil y flexible transformándose más en una función/rol que un rasgo de una persona en particular.

Por otra parte, las dimensiones de tiempo se extienden en un antes, durante y un después y no sólo en un momento preciso de interacción. Debido a esto, la percepción y las emociones son gestionadas en un proceso de desarrollo continuo. El conjunto de experiencias, hace que los clientes puedan llegar a ser leales a la marca y abogar por ella en relación a otro, como consecuencia de la construcción de una relación afectivo/emocional/racional que establece con la “marca” de la organización.

- 1. Entrevista inicial con el cliente:** Los consultores llegarán frente a su potencial cliente con un discurso apreciativo-positivo. Verán las experiencias de mayor éxito de su cliente y sobre la base de ellas, definirán los focos de desarrollo para el fortalecimiento de una cultura de calidad en los servicios. Sus presentaciones estarán orientadas a mostrar experiencias concretas, principalmente, visuales y la misma entrevista, será considerada como la facilitación de una experiencia,

que pretenderá ser percibida como positiva por el potencial cliente.

- 2. Propuesta:** La propuesta tendrá un especial énfasis en el tipo de actividad a ser sugerida para el cliente. Habrá una etapa de diseño donde se elaborará un mapa de experiencia del cliente en un antes, durante y después de la interacción en cada punto de contacto que, en este caso, se llamarán puntos de experiencia. La metodología de construcción de mapas estará determinada por variables de procesos de atención, infraestructura (colores, ambientación, olores, visual, layout del cliente, señalética) y las personas que atienden. En particular, más que la conducta expresada en un protocolo, se considerara la experiencia entre cliente y proveedor del servicio como un todo. El diseño del mapa de experiencia del cliente dará cuenta de los puntos críticos y de las oportunidades de desarrollo de la organización. La construcción del mapa, se realiza en forma ideal, con la participación del cliente en *un focus groups* integrativo entre organización y cliente. También se indagará a clientes y colaboradores, no sólo el cómo debería ser la experiencia sino que también, el cómo podría llegar a sorprender la experiencia haciendo que ésta realmente sea diferenciadora y que impacte de manera tal, que pueda llegar a ser comentada a otros que quisieran experimentarla.
- 3. Estrategia de despliegue:** Una vez definido el Mapa de Experiencia del Cliente en los eslabones más estratégicos de la organización, el mismo ejercicio, se despliega hacia todas las unidades, las cuales van enriqueciendo con mejores prácticas el diseño inicial. En este sentido, la alta dirección de la organización

entrega “el mínimo” para que el resto de la organización aporte “el máximo”, en un proceso que se suele llamar de “construcción colaborativa”. En el caso de utilizar la modalidad de talleres, éstos serán diseñados e implementados de manera, especialmente, “entretenida” para los participantes puesto que se desplegarán una serie de actividades que movilizarán los cinco sentidos de los asistentes, en una dinámica ágil y atractiva. Se tendrá especial cuidado en el manejo de las emociones de la organización y de las personas, especialmente, de las expectativas que puedan generarse con este tipo de metodología. Sin embargo, el principio que opera, es la preocupación y el énfasis en la persona que atiende a un cliente, cómo ella reacciona frente a situaciones complejas y su relación con la organización en términos de fluidez. Es la organización que se debe hacer cargo de la experiencia total en cuanto involucra a personas. En este modelo una pregunta crítica es la propuesta de valor para cada participante del proyecto.

- 4. Informes:** Las experiencias se mostrarán como relatos. Los informes explicitarán las experiencias en cada fase del proyecto. Esto podrá ser complementado con estudios más cuantitativos, pero lo que predominará es el registro de la experiencia final. Además, incorporará otras categorías de análisis del proyecto, como son la cantidad y calidad de mejores prácticas, los requerimientos hacia unidades de apoyo, el grado de participación, asistencia y compromisos de las personas y también los relatos de los clientes. De alguna manera, este modelo impulsa la generación de nuevas formas de recolección de información relevante, proporcionada por los clientes y colaboradores.

5. Algunas dificultades posibles de predecir: Uno de los mayores desafíos para este modelo, es el logro de sinergia entre los principales actores de la organización (que tienen una injerencia directa en la experiencia del cliente) de manera de lograr una propuesta de valor que sea intencionada, consistente, y realmente valorada por el cliente. Como la experiencia es el resultado de los procesos, infraestructura y las personas, implica el diseño de un modelo integrador y coherente que pueda dialogar, en forma armónica, con las otras iniciativas de la organización y sea considerada, de verdad, como estratégica para el negocio. De la misma manera, el consultor corre el riesgo de que su intervención sea evaluada sólo en términos de la “actividad” aislada y no como parte de un proyecto, aún cuando así sea definido desde un principio. El “recordatorio” de lo estratégico del proyecto para la organización será un indicador de los desligado o incorporado que esté en el tiempo.

II. PALABRAS FINALES.

El ejercicio de hacer una clasificación tiene, por su misma naturaleza, la limitación de dejar fuera otras aproximaciones en el plano de la consultoría estratégica. Pero también tiene la ventaja de empezar a aventurarse en la construcción de un contexto y cómo esté le da sentido a una actividad que crece en forma acelerada. Los cambios a los que estamos expuestos facilitan este tipo de ejercicios de manera de empezar a construir otras nuevas maneras de organización y de prácticas consultivas.

III. BIBILOGRAFÍA DE APOYO:

ALLES, M. *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*, Granica, Buenos Aires, 2000.

ARMSTRONG, M- BARON, A. *Performance management: the new realities*, Institute of personnel and development, Great Britain, 1998.

BARLAW, J.-MAUL, D. *Valor emocional en el servicio: estrategias para crear, conservar y fortalecer las relaciones con sus clientes*, CECSA, México, 2000.

BANDURA, A. *Social foundations of thought and action*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice – Hall. 109

BARLOW, J-STEWART, P. *Branded customer service: the new competitive edge*, Barrett-Koehler Publishers, San Francisco, 2004.

BURGOYNE, J., STUART, R. *Management development: Context and strategies*. Franborough, England: Coger Press. 2005.

BUZAN, T. *Using both sides of your brain*. New York: penguin Books USA inc. 1989.

CANTÚ, H. *Desarrollo de una cultura de calidad*, McGraw-Hill, México, 2006.

DAY, G. *Comprender, captar y fidelizar a los mejores clientes*, Gestión 2000, Barcelona, 2000.

DRUCKER, P. *La Organización del Futuro*. Ediciones Deusto. 1996.

FRITJOF CAPRA. *La trama de la Vida*. Editorial Deusto. 2001.

GAGNÉ, R. M. *The conditions of learning and theory of instruction*. Fort Worth, TX: Holt, Rinehart & Winston. 1985.

GALE, B.- CHAMPMAN, R. *Descubra el valor de su cliente: Produzca la calidad y el servicio que el cliente pueda ver*, Prentice Hill Hispanoamericana, Edo. De México, 1996.

GOLEMAN, D. *La Inteligencia Emocional en la Empresa*. Editorial Zeta Bolsillo. 1998.

HAYGROUP. *Factbook recursos humanos, Aranzadi*, Navarra, 2001.

HOROVITZ, J. (2006). *Los Secretos del Servicio al Cliente*. Prentice Hall

HOROVITZ, J.-JURGENS, M. *La satisfacción total del cliente: la estrategia de 25 compañías europeas líderes en calidad de servicio*, McGraw-Hill, Madrid, 1993.

JERICÓ P. *Gestión del Talento: del profesional con talento al talento organizacional*, Pearson Educación, Madrid, 2001.

KERLINGER, F. *Investigación del comportamiento*, McGraw-Hill, Edo. de México, 1988.

KOTLER, P. Y KELLER, K. L. (2006). *Dirección de Marketing*. Editorial Prentice Hall.

MEDSKER, K.-HOLDSWORTH, K. *Models and strategies for training design*, ISPI, Silver Spring, 2001.

MUÑOZ, J.-MARTINEZ, M. *Cómo mejorar la calidad en un pequeño comercio (2 edición)*, AENOR, España, 2005.

NIVEN, P. *El cuadro de mando integral paso a paso: maximizar la gestión y mantener los resultados*, Gestión 2000, Barcelona, 2003.

PEREZ, J. *Gestión de la calidad empresarial: calidad en los servicios y atención al cliente. Calidad total*, ESIC, Madrid, 1994.

PINEDA, P. *Auditoria de la formación: análisis de las actividades formativas para la mejora de la realidad empresarial*, Gestión 2000, Barcelona, 2003.

PROBST, G. y otros. *Administre el conocimiento*, Pearson Educación, Edo. De México, 2001.

ROGERS, C. R. *Freedom to learn in the eighties*. Columbus, OH:Merrill. 1982.

SALAZAR, G.-MOLANO, M. *Coaching en acción: cómo desarrollar equipos de ventas de alta competitividad*, McGraw-Hill, Bogotá, 2000.

SENGE, P. y otros. *La danza del cambio: los retos de sostener el impulso en organizaciones abiertas al aprendizaje*, Norma, Bogotá, 2000.

SMITH, S.-WHEELER J. *Managing the customer experience: Turning customers into advocates*, Pearson Education, London, 2002.

SOLER, P. y otros *La investigación cualitativa en marketing y publicidad: El grupo de discusión y análisis de datos*, Paidós Ibérica, Barcelona, 1997.

VYGOTSKY, L. S. *Thought and lenguaje*. Cambridge, MA: The MIT Press. 1986.

WENGER, E. *Artificial intelligence and tutoring systems: Computational and cognitive approaches to the communication of knowledge*. Los Altos, CA: Morgan Kaufman Publishers. 1987.

TISSSEN, R. y otros. *El valor del conocimiento: para aumentar el rendimiento en las empresas*, Pearson Educación, Madrid, 2000.

TEORÍAS CONTEMPORÁNEAS SOBRE RENDIMIENTO LABORAL INDIVIDUAL

Felipe Costales

Psicólogo Organizacional

Pontificia Universidad Católica del Ecuador

EL MODELO CAMPBELL

Un acontecimiento importante dentro del estudio de la conducta humana en el trabajo es que la aparición de una teoría del rendimiento científicamente consistente, es relativamente nueva. Este fenómeno responde al hecho de que por mucho tiempo la psicología I/O había descuidado la generación de estructuras teóricas fuertes que sustenten su evolución como ciencia, enfocándose en aspectos más empíricos, como por ejemplo desarrollar herramientas e instrumentos de evaluación para los procesos de selección y evaluación del personal. Este “practicismo empirista”, si bien ha logrado hacer más accesibles y aplicables los métodos de la psicología I/O para los fines de administración de personal, ha desenfocado la misión del científico de la conducta humana en el trabajo, llevándolo a un estatus de “aplicador y calificador de pruebas”.

El “Modelo de Campbell” reenfoca la atención de la investigación psicológica laboral sobre sus fundamentos más profundos y plantea una teoría del desempeño individual¹ innovadora. En este sentido Campbell y sus colaboradores afirman que:

(1) El rendimiento (job performance) y la conducta laboral son sinónimos, (2) que incluye únicamente a las acciones o

¹ Campbell enfoca su investigación del rendimiento en el nivel de análisis individual. Sin embargo la psicología industrial/organizacional puede enfocarse en otros niveles de análisis, como el desempeño de grupos de trabajo y el desempeño organizacional..

comportamientos relevantes para la organización, (3) que pueden ser evaluados en función del nivel de habilidades de cada individuo (grado de contribución individual a la consecución de objetivos organizacionales), y (4) que el rendimiento no es una unidad conceptual aislada.

Explorando la definición de desempeño individual:

1. Es conductual: el comportamiento se evidencia en las actividades o funciones que las personas *realizan* en su trabajo y que pueden ser observadas, descritas y verificadas. (Moreno, 2001)
2. Es episódico: el rendimiento no puede considerarse como una constante con un inicio y un final definidos dentro de una jornada laboral de ocho horas, ya que hace referencia únicamente a las actividades que tienen la marcada intención de lograr objetivos o estándares planteados por la organización, es decir, las actividades esenciales de cada puesto o cargo. (Borman, Motowidlo, Schmit, 1997).
3. Es evaluable: en la medida en que puede ser valorado como positivo o negativo para la efectividad personal u organizacional. (Borman, Motowidlo, Schmit, 1997)
4. Es multidimensional: el rendimiento no depende de una única variable, por el contrario se lo estudia como un conjunto de factores, determinantes (indirectos y directos) o conductas laborales relevantes para la organización en la mayoría de contextos. (Moreno, 2001).

Rendimiento y resultados:

Otro elemento de importancia dentro de este modelo es que separa los conceptos de resultados y de rendimiento. Esta dicotomía permite entender que el desempeño se refiere a las conductas laborales necesarias para conseguir los resultados y que están en total dominio de la persona. Mientras tanto los resultados no dependen únicamente del nivel de rendimiento del individuo, sino también de factores exógenos tales como el diseño de los procesos de trabajo, el acceso a los recursos tecnológicos, financieros, humanos, etc. (Moreno, 2001)

Concepto	Definición	Alcance
Rendimiento	Comportamientos enfocados a la consecución de objetivos organizacionales.	Dependen de factores internos del individuo.
Resultados	Consecución de objetivos organizacionales.	Dependen de factores internos (desempeño) y de factores externos (sistemas de gestión, tecnología, recursos, etc.).

Tabla 1. Definiciones y alcances del rendimiento y resultados

Pese a que en este modelo queda clara la diferencia entre desempeño y resultados, también examina ciertas

excepciones. En primer lugar cuando los comportamientos laborales no pueden ser directamente observados y su presencia solamente se puede inferir a través de los resultados obtenidos. En segundo lugar cuando las actividades o funciones de un cargo determinado no generan resultados tangibles y son los comportamientos laborales o funciones mismas los resultados. (Moreno, 2001)

Objetivos o estándares de rendimiento:

Dentro de la definición de desempeño que plantea este modelo, hay dos partes inseparables e interdependientes. Por un lado las conductas laborales (funciones o actividades), por el otro los objetivos o metas organizacionales. Sin conductas laborales los objetivos no se cumplirían y sin objetivos las conductas carecerían de relevancia organizacional. Sin embargo los estándares son importantes además por tener una influencia directa en uno de los determinantes del rendimiento, es decir la motivación (Moreno, 2001).

Una teoría de la motivación denominada “Teoría de establecimiento de metas” permite entender las características de *inductores comportamentales* que poseen los objetivos. En esta línea se afirma que las metas incrementan el rendimiento por varias razones. En primer lugar, conducen o dirigen a las personas a comparar y evaluar su desempeño actual con la meta propuesta, mientras no se alcance la meta la gente se siente insatisfecha y se esfuerza más por conseguirla. En segundo lugar, cuando los individuos alcanzan con éxito una meta se sienten competentes, percepción que actúa

como reforzador de los comportamientos y estrategias que se utilizaron para alcanzar esa meta. En tercer lugar, la existencia de una meta aclara el nivel de rendimiento requerido, enfocando los esfuerzos en desarrollar estrategias para alcanzarlo, lo que resulta muy difícil si se carece de un objetivo definido. (Baron, 1996)

Por otro lado Campbell enfatiza que la motivación se define en base a tres requisitos o elementos que el individuo debe manifestar conductualmente:

- Elección de una actividad
- Nivel de esfuerzo para realizar la actividad escogida
- Nivel de persistencia en la ejecución de la actividad escogida.

Predictores o determinantes del rendimiento:

Campbell y sus colaboradores aseveran que el rendimiento puede ser predicho a partir de los elementos que lo componen (determinantes), los mismos que pueden ser clasificados como determinantes directos e indirectos.

Los determinantes directos son características que dependen únicamente del individuo e influyen directamente su nivel de rendimiento. Se clasifican en:

- Conocimientos
- Destrezas o habilidades
- Motivación o motivos

Determinante	Elemento	Definición
Directo	Conocimientos	Conjuntos articulados de información que poseen las personas en variedad de temas.
	Destrezas o habilidades	Grado de dominio que una persona posee en la ejecución de una(s) tarea(s) específica(s).
	Motivación o motivos	Grado de preferencia vocacional que una persona manifiesta por una actividad. Impulso para realizar una actividad determinada.

Tabla 2. Tipos de determinantes directos. Adaptado de Moreno (2001)

Los determinantes indirectos, como su nombre lo indica, influyen en el rendimiento indirectamente a través de los determinantes directos. Pueden ser internos o externos.

Determinante	Tipo	Nombre	Definición
Indirecto	Internos (propios del individuo)	Capacidades o aptitudes	Rasgos generales de los individuos, hacen referencia al potencial innato que tiene un sujeto para realizar cierto tipo de actividades.
		Rasgos de personalidad	Elementos relativamente estables de ciertos patrones conductuales.
		Actitudes	Predisposiciones de una persona a valorar favorable o desfavorablemente los objetos, sujetos o situaciones que le rodean.
		Valores	Ciertas normas de conducta o patrones comportamentales adoptados por las personas.
		Intereses	Atracción que tienen ciertos objetos, sujetos o situaciones, para una persona determinada.

Tabla 3. Determinantes indirectos propios del individuo
Adaptado de Moreno (2001)

Determinante	Tipo	Ejemplos
Indirecto	Externos (Organizacionales)	Disponibilidad de recursos, organización del trabajo, etc.

Tabla 4. Determinantes indirectos externos.
Adaptado de Moreno (2001)

Factores generales de rendimiento laboral:

Uno de los más importantes aportes de este modelo es el establecimiento de una taxonomía del rendimiento, la misma que está compuesta de factores globales generalizables a un gran número de conductas laborales más específicas. Los diferentes factores no necesariamente deben presentarse todos en un cargo determinado, pueden combinarse según las características de cada puesto y organización.

En este sentido Campbell y sus colaboradores, luego de años de estudios e investigaciones, proponen la siguiente taxonomía del desempeño:

Factores globales	Definición
Dominio de tareas específicas	Habilidad o destreza para desempeñar el aspecto técnico de las actividades laborales.
Dominio de tareas anexas / relacionadas	Habilidad para ejecutar actividades secundarias a las principales del puesto o tareas que no son formalmente parte del puesto pero pueden ser requeridas en un momento dado.
Habilidad en comunicación oral y escrita	Comunicar eficientemente cuestiones laborales utilizando los medios de comunicación disponibles.
Demostración de esfuerzo obstáculos.	Cumplir con tareas y actividades asignadas a pesar de los posibles Persistir en el cumplimiento de objetivos.
Mantenimiento de la disciplina personal	Cumplir con las normas, políticas y reglamentos organizacionales.
Trabajo en equipo (facilitación del rendimiento de pares y equipos)	Colaborar con los demás para facilitar el cumplimiento de objetivos grupales.
Supervisión / Liderazgo	Monitorear el cumplimiento de las actividades de las personas a cargo.
Administración / Gestión	Establecer objetivos, metas y estándares, asignar recursos para la ejecución de las diferentes actividades, representar a la organización públicamente y velar por sus intereses.

Tabla 5. Taxonomía del rendimiento laboral. Adaptado de Landy & Conte (2005, p. 167) y Moreno (2001).

Landy & Conte (2005) hacen referencia a la investigación realizada por Pulakos y colaboradores en el año 2000, en la que se propone una nueva dimensión o factor general de rendimiento que puede ser incluido en la taxonomía de Campbell. Este factor se denomina *Desempeño adaptativo* y se conceptualiza como la habilidad de ciertos trabajadores para adaptarse exitosamente a un ambiente laboral en constante cambio.

Factor global	Definición
Desempeño adaptativo	Habilidad para adaptarse a un ambiente laboral cambiante.

Tabla 6. Concepto de desempeño adaptativo. Adaptado de Landy & Conte (2005, p. 173).

El desempeño adaptativo es un factor general que se compone de ocho subfactores:

Área/Subfactor	Definición
Manejo de emergencias o situaciones de crisis	Reaccionar efectivamente ante situaciones donde la vida de las personas esté amenazada, que sean peligrosas o de emergencia; analizar y tomar decisiones inmediatas en situaciones de emergencia manteniendo el control emocional y la objetividad.
Manejo del estrés laboral	Mantener la calma pese a los horarios extensos o la carga de trabajo; manejar la frustración generando soluciones y no culpabilizando; actuar con calma y seguridad para influir en los demás.
Solución creativa de problemas	Realizar análisis profundos de las características de los problemas, generar ideas nuevas para áreas complejas; considerar varias posibilidades.
Tratar con situaciones laborales inciertas e impredecibles	Ejecutar acciones efectivas sin contar con toda la información; facilitar la adaptación al cambio, ajustar planes, metas y programas a los cambios; concentrarse en uno mismo y en los demás cuando la situación cambia.
Aprendizaje de tareas, tecnologías y procedimientos laborales	Mostrar entusiasmo para aprender nuevos enfoques y tecnologías; mantener mantener actualizados los conocimientos habilidades; buscar y participar en entrenamiento y capacitación que lo prepare para los cambios en las demandas laborales.

Adaptabilidad interpersonal	Ser flexible y abierto al trabajar con otros; considerar otros puntos de vista y opiniones; trabajar correctamente con una gran variedad de personas; aceptar retroalimentación negativa sin resistencia.
Adaptabilidad cultural	Buscar comprender a otras culturas; adaptarse fácilmente a diferentes culturas y patrones conductuales; mostrar respeto por los valores y costumbres de los demás; entender las implicaciones de nuestro comportamiento para mantener relaciones positivas con otros grupos, organizaciones o culturas.
Adaptabilidad física	Adaptarse a los desafíos del medio físico (temperatura, polvo, ruido, etc.); motivarse a completar tareas de gran demanda física; mejorar la condición física para cubrir las demandas del puesto.

Tabla 7. Áreas del desempeño adaptativo. Adaptado de Landy & Conte (2005, p. 174).

El concepto de rendimiento adaptativo complementa el modelo de Campbell, permitiendo que la taxonomía se enriquezca con nuevos factores que originalmente no eran tomados en cuenta.

Es importante reconocer que el modelo propuesto por Campbell ha generado un gran impacto en los científicos que investigan la conducta laboral, sirviendo de base para todas las nuevas propuestas teóricas y de investigación. En definitiva es el gran pilar sobre el que sustenta la psicología industrial/organizacional moderna.

TEORÍA DEL RENDIMIENTO CONTEXTUAL

Dentro del estudio científico de la conducta humana en el trabajo, la influencia del ambiente laboral en el rendimiento de las personas es un factor que ha ido tomando importancia en los últimos años. En esta línea Borman y Motowidlo (1993, 1997, 1999), presentan una teoría que permite integrar el contexto social al constructo del desempeño. La teoría del rendimiento contextual plantea que existen dos tipos de rendimiento: en la tarea y en el contexto. El primero hace referencia a la ejecución de las actividades formales del cargo, a los aspectos netamente técnicos del trabajo. El segundo implica realizar acciones con el objetivo de promover un ambiente psicosocial de bienestar interpersonal, que facilite una jornada laboral más productiva.

Tipo de rendimiento	Definición
En la tarea	Ejecución de tareas centrales o propias del puesto
Contextual	Ejecución de actividades que contribuyen a la consolidación del clima organizacional, social y psicológico en el cual se desenvuelve el trabajo formal

Tabla 8. Tipos de rendimiento. Adaptado de Moreno (2001)

Es importante mencionar que Borman, Motowidlo & Schmith (1997) distinguen dos clases de rendimiento en la tarea:

- Rendimiento en la tarea en puestos de línea: se refiere a las actividades encaminadas a transformar las materias primas en bienes y servicios para generar productos y servicios organizacionales.
- Rendimiento en la tarea en puestos de asesoría: se refiere a las acciones enfocadas al mantenimiento y servicio de las actividades centrales o técnicas de la organización a través de la reposición de materia prima.

Taxonomía del rendimiento contextual:

Los autores de la teoría del rendimiento contextual proponen una taxonomía o clasificación de factores contextuales generales, los mismos que agrupan algunos comportamientos. La misma se resume a continuación:

Factores de rendimiento contextual	Comportamientos relacionados
Persistir con entusiasmo y esfuerzo extra, para completar exitosamente las tareas asignadas formalmente.	<ul style="list-style-type: none"> • Perseverancia y conciencia • Esfuerzo extra en el trabajo
Ofrecerse como voluntario para realizar tareas que no son formalmente parte del propio trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> • Sugerir mejoras organizacionales • Iniciativa para asumir responsabilidades extras • Realizar sugerencias constructivas • Desarrollo personal
Ayudar y cooperar con otros.	<ul style="list-style-type: none"> • Asistir / ayudar a compañeros • Asistir / ayudar a clientes • Cortesía organizacional • Altruismo • Deportividad
Acatar reglas y procedimientos organizacionales.	<ul style="list-style-type: none"> • Acatar órdenes, regulaciones y respetar la autoridad • Cumplir con los valores y políticas organizacionales • Conciencia • Cumplir con los plazos de trabajo • Virtud cívica
Aprobar, apoyar y defender objetivos organizacionales.	<ul style="list-style-type: none"> • Lealtad organizacional • Preocupación por los objetivos del departamento o unidad • Permanecer en la organización durante situaciones difíciles • Representar favorablemente a la organización frente a personas externas • Proteger a la organización

Tabla 9. Taxonomía del rendimiento contextual. Adaptado de Borman & Motowidlo (1997, p. 102) y Moreno (2001)

Determinantes del rendimiento contextual:

Es importante recalcar que los dominios del rendimiento (contextual y en la tarea), no son de ninguna manera incompatibles o contrapuestos. Son simplemente dos dimensiones del desempeño diferentes pero indispensablemente complementarias para entender y gestionar la multidimensionalidad del rendimiento humano.

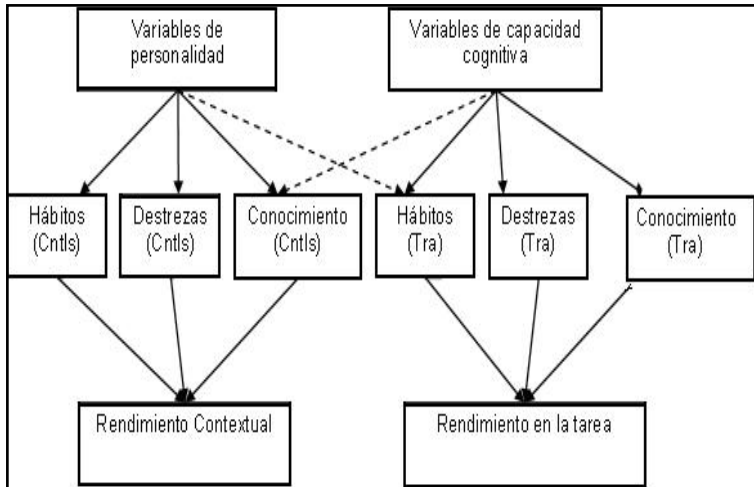
Sus principales diferencias se resumen a continuación:

- Las actividades técnicas varían considerablemente de un cargo a otro, mientras que las actividades contextuales tienden a ser más similares entre cargos. (Borman & Motowidlo, 1997). El rendimiento en la tarea es muy específico, hace referencia a las actividades técnicas de un cargo o grupos de cargos afines. Por su parte el rendimiento en el contexto es altamente generalizable, sus dimensiones son aplicables a diferentes cargos, clases ocupacionales y organizaciones. (Moreno, 2001)
- Las actividades técnicas son más comúnmente determinadas por el rol, que las actividades contextuales. (Borman & Motowidlo, 1997)
- Los antecedentes o determinantes del rendimiento en la tarea están más relacionados con variables de orden cognitivo, mientras que el rendimiento en el contexto está más relacionado con variables de personalidad. (Borman & Motowidlo, 1997)

La teoría del rendimiento en el contexto coincide con el modelo de Campbell al afirmar que los determinantes directos del desempeño son los conocimientos, destrezas y la motivación, y estos determinantes a su vez están influenciados por otras variables psicológicas como las aptitudes, rasgos de personalidad, valores, creencias, etc. En cuanto al rendimiento en la tarea, sus determinantes directos son fuertemente influenciados por las capacidades o aptitudes del individuo, mientras que para el rendimiento contextual, los determinantes más importantes son los rasgos de personalidad. (Moreno, 2001). En este sentido, Motowidlo & Smith (1999) afirman que:

“Se presume que la capacidad cognitiva afecta primariamente al rendimiento en la tarea a través de su influencia en los conocimientos, las destrezas y los hábitos de trabajo, mientras que los rasgos de personalidad afectan principalmente al rendimiento contextual mediante sus efectos en los conocimientos, las destrezas y los hábitos contextuales de trabajo”.

A continuación se exponen gráficamente las relaciones entre los dominios del rendimiento y las variables que los componen:



Dónde:

- Cntls: Contextuales
- Tra: En la tarea
- Línea continua: Influencia directa
- Línea discontinua: Influencia indirecta

Figura 1. Teoría de diferencias individuales en el rendimiento en el contexto y la tarea.

Adaptado de Motowidlo, Borman & Schmith (1997, p. 79)

La gráfica permite visualizar las influencias primarias y secundarias de las variables de personalidad y de capacidad cognitiva, haciéndose evidente que las primeras influyen directamente al rendimiento contextual e indirectamente al rendimiento en la tarea, de la misma manera la capacidad cognitiva influye directamente al rendimiento en la tarea e indirectamente al rendimiento contextual. Este efecto de interdependencia es de gran importancia al mostrar la interacción entre los dominios del desempeño.

CONDUCTAS LABORALES CONTRAPRODUCTIVAS

Las teorías contemporáneas de rendimiento (Modelo de Campbell y Rendimiento Contextual) permiten entender la composición y estructura del dominio del desempeño laboral. Gracias a estos marcos teóricos se puede afirmar que el rendimiento tiene una característica que en última instancia lo define. Esta característica es su intencionalidad, es decir, el rendimiento debe tener la intención manifiesta de cumplir con los objetivos organizacionales.

Esta característica es de capital importancia si se toma en cuenta que, en definitiva, es el individuo quien decide si sus conductas se enfocarán o no al cumplimiento de las metas propuestas por la organización.

Sackett (2002), se refiere a las conductas laborales contrarias a la productividad o contraproductivas (CLC) como: (1) cualquier conducta intencional, (2) por parte de un miembro de la organización, (3) percibida por la organización como contraria a sus legítimos intereses.

Explorando la definción de conductas laborales contraproductivas:

1. Intencionalidad: la manifestación de conductas laborales contraproductivas está bajo el control volitivo del individuo. Con la excepción de los comportamientos inseguros que se den por falta de equipos y/o capacitación por parte de la empresa.

2. Pertenencia a la organización: las CLC hacen referencia únicamente a conductas negativas ejecutadas por miembros activos o pertenecientes a la organización. De esta forma las acciones que afectan a la organización realizadas por agentes externos (ex empleados, clientes, etc.) no se integran a esta definición.
3. Contraria a los *legítimos intereses* de la organización: los objetivos o metas que la organización plantea deben ser legítimos en el sentido de que no deben incumplir las leyes (internas y/o externas), ni afectar la integridad de las personas. De esta manera el no cumplir con las actividades planteadas por la organización, porque estas atentan contra la seguridad o integridad de las personas, no debe ser considerado como una conducta contraproductiva.

Otro aspecto que debe tomarse en cuenta es que el *comportamiento contraproductivo* difiere de la *contraproduktividad*, en el sentido en que la última se refiere a los resultados tangibles del comportamiento contraproductivo. De esta manera, las CCL se conceptualizan como facetas del rendimiento laboral. (Sackett, 2002)

Concepto	Definición	Ejemplos
Conductas contraproductivas	Cualquier conducta intencionada por parte de un miembro de la organización, percibida por ésta como contraria a sus legítimos intereses.	Robo, destrucción de propiedad, uso de alcohol, etc.
“Contraproduktividad”	Resultado tangible de las conductas contraproductivas.	Número de accidentes, incremento del índice de rotación de personal, decremento de la producción, etc.

Tabla 10. Diferencias entre conductas contraproductivas y contraproduktividad.

Adaptado de Sackett (2002)

Clasificación de las conductas laborales contraproductivas:

Los comportamientos contraproductivos engloban un gran número de factores. En una revisión de literatura realizada por Gruys (1999), se identificaron 87 diferentes conductas contraproductivas. Utilizando técnicas de análisis factorial se reagruparon en 11 categorías, las mismas se presentan a continuación:

Nombre	Comportamientos relacionados
Robo	Robo de dinero o propiedad, mala utilización de bienes, servicios o descuentos.
Destrucción de la propiedad	Alterar, dañar o destruir propiedad. Sabotear la producción.
Mala utilización de la información	Revelar información confidencial, falsificar información.
Mala utilización del tiempo y de los recursos	Desperdiciar el tiempo, alterar los registros de ingresos y salidas, realizar asuntos personales durante la jornada laboral.
Comportamiento inseguro	No seguir y/ o aprender los procedimientos de seguridad.
Baja calidad del trabajo	Realizar el trabajo de manera lenta o descuidada intencionalmente.
Baja asistencia	Salir o llegar tarde sin excusa, exceso de salidas por enfermedad.
Uso de alcohol	Tomar alcohol durante la jornada laboral, presentarse al trabajo bajo la influencia del alcohol.
Uso de drogas	Tener, usar o vender drogas en el trabajo.
Acciones verbales inapropiadas	Discutir agresivamente con clientes, atacar verbalmente a otras personas de la organización.
Acciones físicas inapropiadas	Atacar físicamente y/o acosar sexualmente a miembros de la organización.

Tabla 11. Taxonomía de conductas laborales contraproductivas. Adaptado de Sackett (2002, p. 5)

Determinantes de las conductas laborales contraproductivas:

Spector (1996), propone un modelo simple y esclarecedor sobre los determinantes de conductas laborales contraproductivas. En este modelo las restricciones (estresores) organizacionales, entendidos como eventos o situaciones que obstaculizan e interfieren en el cumplimiento de los objetivos personales de los empleados, generan sentimientos de frustración e insatisfacción en el personal. Si estos sentimientos no son controlados o canalizados positivamente, se manifiestan contraproductivamente.

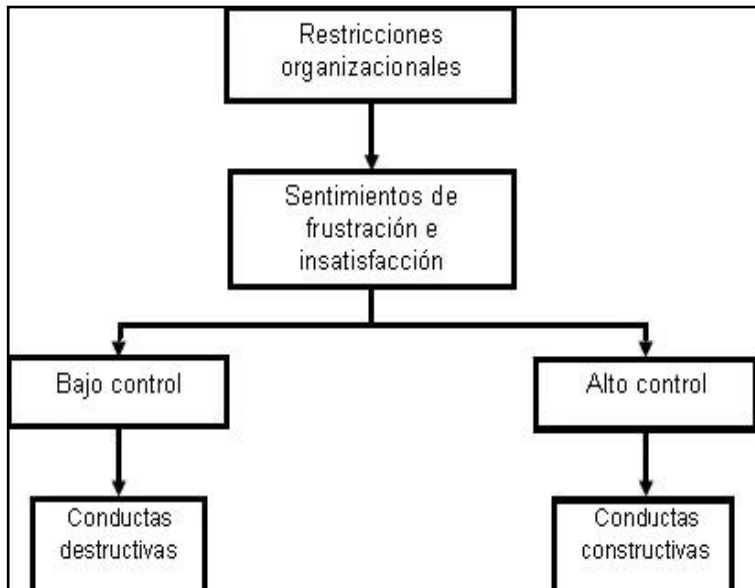


Figura 2. Conductas destructivas y constructivas como resultado de la frustración e insatisfacción laboral.

Adaptado de Spector (1996)

Para finalizar es importante recalcar que una de las principales características de las conductas laborales contraproductivas es su intencionalidad, es decir la afectación de los legítimos intereses de la organización recae siempre en la capacidad de decisión de las personas. Así, son los individuos los que deciden cometerlas, seguir las cometiendo, no cometerlas o dejarlas de cometer.

REFERENCIAS

- Baron, R. (1996). *Psicología*. México D. F.: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Borman, W., Motowidlo, S. & Schmith, M. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10(2), 71-83.
- Borman, W. & Motowidlo, S. (1997). Task performance and contextual performance: the meaning for personnel selection research. *Human performance*, 10(2), 99-109.
- Gruys, M. & Sackett, P. (2003). Investigating the dimensionality of counterproductive work behavior. *International journal of selection and assessment*, 11, 30-42.
- Landy, F. & Conte, J. (2005). *Psicología industrial: Introducción a la psicología Industrial y organizacional*. México, D. F.: Mc Graw-Hill Interamericana.

- Moreno, J. (2001). *Selección de personal: Enfoque clásico y de competencias*. (En prensa).
- Sackett, P. (2002). The structure of counterproductive work behaviors: dimensionality and relationships with facets of job performance. *International journal of selection and assessment*, 10, 5-11.
- Spector, P. (1996). *Industrial and organizational psychology: Research and Practice*. New York: John Wiley & Sons.

RESISTENCIA AL CAMBIO: ¿MITO O REALIDAD?

Jaime Moreno Villegas
Profesor Principal
Facultad de Psicología
Pontificia Universidad Católica del Ecuador

“La gente tiene una resistencia natural al cambio”, fue la frase que en múltiples ocasiones profirió una gerente de recursos humanos y su equipo, en una reunión de consultoría que mantuvimos para discutir, justamente, la ejecución de algunos cambios en la organización.

Si hago memoria, recuerdo haber escuchado la frase innumerables veces, en variedad de contextos y por personas de distintas profesiones. Incluso, en textos de administración, de recursos humanos o de comportamiento organizacional, se habla de la “gestión del cambio” como una “cuasi” disciplina tan seria como la selección de personal o la administración de remuneraciones. Muchos de estos libros ofrecen programas detallados sobre la manera cómo se debe manejar el cambio, de modo que la gente no se resista al mismo.

Nuestra experiencia cotidiana también está llena de anécdotas que nos inducen a pensar que a la gente le disgusta salir de su “zona de confort” lo que, a su vez, generaría esta resistencia al cambio. Por ejemplo, son numerosos los ejemplos en la vida política del país, donde muchos proyectos que se presentaban como la “tabla de salvación” se fueron al traste, simplemente porque los destinatarios del programa se opusieron al mismo. Piénsese, por ejemplo, en las privatizaciones de hace algunos años.

Incluso ¿qué gerente (de cualquier área) no ha vivido la experiencia de la oposición –frontal o solapada–, a las

iniciativas de cambio que la organización ha intentado llevar a cabo?

Todo parece indicar que, en efecto, el ser humano tiene una resistencia “natural” al cambio por su orientación “innata” hacia la seguridad y la comodidad que solamente una “zona de confort” puede ofrecer.

Al margen de las anécdotas y las experiencias cotidianas ¿tiene realmente el ser humano una resistencia natural al cambio? ¿Estamos acaso genéticamente programados para resistirnos a cualquier cosa que amenace nuestra comodidad? ¿O es más bien un tema de cultura? ¿Qué teorías se han planteado para explicar este fenómeno de la resistencia al cambio? Desde el punto de vista de gestión, la respuesta a estas preguntas es relevante en la medida en que nos permite determinar si un programa para “manejo del cambio” tiene sentido y, si lo tiene, ¿cuál es la mejor estrategia para suavizar las resistencias de la gente?

Con estas y otras preguntas empecé mi pesquisa consultando libros, artículos y el Internet. No me interesaba encontrar un programa para “manejo del cambio”, cosa que encontré en abundancia, sino más bien indagar la cuestión de fondo que explicara en alguna medida, la supuesta resistencia natural al cambio de los seres humanos.

Encontré algunas cosas, pero para no caer en detalles excesivos, la mejor explicación del fenómeno la encontré en una rama de la psicología denominada: “análisis conductual aplicado” que, su nombre lo indica, se dedica a estudiar las leyes que rigen el comportamiento humano. En realidad, el análisis aplicado del comportamiento se ve a sí mismo

como una ciencia natural, y no como una ciencia social, por incorporar los métodos y procedimientos propios de las ciencias naturales como la observación, la medición, la formulación y contraste de hipótesis, etc. (Cooper, Heron, Heward, 2007).

Para empezar, este enfoque no considera que el ser humano tenga una resistencia natural al cambio. Como explicaré más adelante, la gente no se resiste al cambio por se, sino a ciertos elementos que acompañan al cambio y que generan la típica conducta de confrontación como son la resistencia y la oposición.

También se ha constatado que la resistencia al cambio parece ser un comportamiento universal, transcultural y transtemporal. En otras palabras, este comportamiento se ha registrado en todas las culturas y en todas las épocas. No estamos hablando de una conducta que sólo en ciertas culturas o en ciertas épocas se manifiesta. Estamos hablando de una conducta omnipresente. Tan ubicua que algunos sostienen que está codificada en nuestros genes, al igual que el comportamiento de lactar de los bebés.

Para entender la cuestión de la resistencia debemos entender primero un concepto que en análisis aplicado del comportamiento se denomina: “consecuencias de conducta”. Detallo a continuación un ejemplo de la vida cotidiana para explicar qué son las consecuencias de conducta y qué impacto tienen.

Probablemente usted ha observado que los pasos peatonales, –aquellos puentes que se espera la gente tome para no cruzar la calle por abajo–, son raramente usados por los peatones. La mayoría de la gente prefiere cruzar

por la calle y no tomar el paso peatonal. Siempre que pregunto a los demás qué piensan de este hábito, recibo respuestas como: “somos irresponsables”, “no tenemos la cultura”, “la gente es vaga”, “la gente es tonta”, “ley del mínimo esfuerzo” y hasta respuestas donde se pone en duda la ingeniería del puente.

Aunque parezca contrario al sentido común, las razones por las cuales la gente no toma un paso peatonal no tienen nada que ver con que sea “vaga”, “tonta”, “irresponsable” o “inculta”. Estas son “explicaciones”, en realidad, no explican nada. Existen razones de carácter evolutivo que explican la racionalidad de un comportamiento aparentemente irracional: las consecuencias de conducta. Las consecuencias de conducta son todas las cosas que vienen después de ejecutar una acción. Por ejemplo, si usted decide cruzar la calle por el paso peatonal y no por abajo, inevitablemente recibirá dos consecuencias: (a) mayor tiempo (el tiempo que toma subir y bajar las escaleras) y (b) mayor cansancio físico (por tener que subir y bajar gradas). Si no toma el paso peatonal, se ahorra estas dos consecuencias. Usted probablemente razonará: “pero si usted cruza la calle por abajo, pone en riesgo su vida”. Ciertamente, pero tenga en cuenta que la probabilidad de que esto ocurra es baja e incierta. No porque usted cruce por la calle siempre será atropellado. En cambio, si usted toma el paso peatonal, es inevitable que le tome más tiempo y se canse un poco más. Observe además, que estas dos consecuencias son negativas para la persona, en el sentido de que generan incomodidad o desagrado. Ahora, si analizamos las consecuencias de cruzar la calle por abajo, usted se dará cuenta de que la primera consecuencia es el ahorro de tiempo. Toma menos tiempo cruzar la calle por abajo que tomar el puente. Usted

puede replicar: “sí, pero el riesgo es mayor”. De acuerdo, el riesgo es mayor, pero la probabilidad de que algo malo ocurra es incierta. En cambio, el ahorro de tiempo es una consecuencia inmediata, cierta y positiva para la persona. De esto se deriva que las consecuencias inmediatas y ciertas son más efectivas que las consecuencias futuras y dudosas.

Lo anterior lo podemos esquematizar en la siguiente tabla:

1. Comportamiento problema: cruzar la calle sin usar el paso peatonal (por abajo)

Consecuencias de conducta (lo que viene después de la acción)	Positivo o negativo para la persona (P o N)	Inmediata o futura (I o F)*	Cierta o dudosa (C o D)**
Llegar a la otra acera	P	I	C
Ahorra tiempo	P	I	C
Menos cansancio físico	P	I	C
Ser atropellado	N	I	D
Muerte	N	F	D
Multa	N	F	D

* La consecuencia es inmediata cuando se presenta durante la ejecución de la conducta.

** La consecuencia es cierta cuando es inevitable y siempre ocurre.

Observe que las tres primeras consecuencias han sido calificadas como PIC (positiva, inmediata y cierta) y las restantes consecuencias, si bien son graves, han sido calificadas como NID (negativa, inmediata, dudosa) o NFD (negativas, futuras y dudosas). Cuando una consecuencia es PIC, tiene tanto impacto en la conducta, que simplemente la determina. Por su lado, las consecuencias NID y NFD no pueden competir ni de lejos con el poder de los PIC's. Por tanto, la gente no es "vaga" o "irresponsable" y por eso no usa el paso peatonal. La gente actúa con lo que denomino: "inteligencia de entorno", es decir, despliega una conducta que asegura la recepción eficiente de consecuencias inmediatas positivas para el organismo. Ahora examinemos qué pasa con la conducta deseada: usar el paso peatonal.

2. Comportamiento deseado: usar el paso peatonal para cruzar la calle.

Consecuencias de conducta (lo que viene después de la acción)	Positivo o negativo para la persona (P o N)	Inmediata o futura (I o F)*	Cierta o dudosa (C o D)**
Toma más tiempo	N	I	C
Mayor cansancio	N	I	C
Alcanzar la otra acera	P	I	C

* La consecuencia es inmediata cuando se presenta durante la ejecución de la conducta.

** La consecuencia es cierta cuando es inevitable y siempre ocurre.

Observe que esta vez la conducta deseada –usar el paso peatonal–, es castigada con dos consecuencias negativas inmediatas y ciertas: más tiempo y más cansancio (NIC's), mientras que en la tabla anterior, la conducta no deseada –cruzar la calle sin usar el paso peatonal–, es “premiada” con dos consecuencias positivas inmediatas (PIC's). Es decir, la función de los PIC's es mantener conductas, mientras que la función de los NIC's es desalentar conductas. El problema se da cuando la conducta deseada es emparejada con NIC's y la conducta no deseada es reforzada con los PIC's. Por esto, la mayoría de la gente no utiliza el paso peatonal y prefiere cruzar directamente por la calle aún a riesgo de su vida.

En el ejemplo se detecta un PIC (alcanzar la otra acera) pero dos NIC's son más poderosos que un solo PIC.

En resumen, la gente no es “vaga”, “irresponsable” o “inconsciente”, simplemente su conducta es el resultado natural de unas consecuencias que no han sido debidamente diseñadas. Si queremos que la gente use el paso peatonal debemos encontrar la manera para que después de cruzar el puente, experimenten PIC's y si cruzan por la calle experimenten NIC's.

Si aplicamos este esquema a la cuestión de la resistencia al cambio, es claro que la gente, en realidad, se resiste a las consecuencias inmediatas negativas que los procesos de cambio suelen tener. Para contrastar mi hipótesis pregunté a algunas personas que laboran en organizaciones con programas de cambio en marcha, cuál ha sido su experiencia con el cambio. Detallo a continuación el contexto de cambio de la organización y los comentarios de algunos de sus actores:

Contexto del cambio	Comentario de quienes viven el cambio
1. Organización que está implantando un sistema informático de información gerencial en todas las áreas	Un día lunes que fuimos al trabajo nos habían eliminado nuestros programas utilitarios del sistema. Nunca nos anticiparon y creó un caos terrible.
2. Organización que está cambiando áreas y puestos de trabajo	Eliminaron varios cargos y ahora nos han duplicado el trabajo. Salimos bastante tarde del trabajo.
3. Organización que está haciendo re-ingeniería de procesos	Nos movieron el piso. Ahora nuestras funciones son confusas y nadie tiene claro lo que tiene que hacer.
4. Dos organizaciones que se están fusionando	Durante varias semanas nos cayó una lluvia de memos comunicandolasnuevaspolíticas que se tenían que ejecutar; fue bastante autoritario.
5. Organización que está abriendo nuevas operaciones de negocio	Nos hicieron participar en la planificación del nuevo negocio, nos dijeron que nos avisarían cualquier cosa y hasta la fecha (más de seis meses) no nos han dicho nada.
6. La gerencia dispone la asistencia a reuniones a las diversas áreas de un día para otro, desbaratando las agendas de jefes y gerentes.	De nada sirve planificar tu semana porque aquí de un día al otro te ponen una reunión a la que tienes que asistir y no importa que te rompan la agenda.

Observe que todos los comentarios de la columna derecha son NIC's (consecuencias negativas, inmediatas –por haber sucedido durante el proceso de cambio, y ciertas porque efectivamente ocurrieron). No me sorprende entonces que la gente se resista al cambio. Usted puede replicar que los beneficios de un proceso de cambio son a largo plazo y aquí precisamente radica el problema. Los beneficios de largo plazo son PFD (positivos, futuros y, si son futuros, tienen probabilidad de que no sucedan y, por tanto, son dudosos); un PFD no puede competir contra un NIC. La conclusión es que la aparentemente irracional conducta de resistencia al cambio es, en realidad, una conducta adaptativa eficiente (inteligencia de entorno).

Aubrey Daniels (2000), pionero y gurú mundial en temas de recursos humanos y mejora del desempeño, dice lo siguiente:

La realidad es que la gente no se resiste al cambio si este es acompañado de consecuencias positivas inmediatas para ellos. Nadie se resiste al cambio cuando la consecuencia inmediata es favorable. “Hazlo de esta manera y no te lastimarás los dedos”. Sostenlo de esta forma, y podrás ver mejor” (...).

Para hacer del cambio una experiencia positiva, necesitamos preocuparnos menos con el manejo del cambio y prestar mucha mayor atención a las consecuencias asociadas al cambio que afectarán a la gente (pp. 31-32).

El corolario es que si usted está implementando un proceso de cambio en su organización, preocúpese de que la gente reciba lo más pronto posible los beneficios que ese cambio supuestamente generará. Si definitivamente

los cambios no pueden lograrse en el corto plazo, deberá diseñar un programa de reconocimientos e incentivos que entregue a la gente, las consecuencias positivas, inmediatas y ciertas para hacer del cambio una experiencia enriquecedora.

Referencias

Cooper, J.O., Heron, T.E., & Heward, W.L. (2007). *Applied behavior analysis*. Upper Saddle River, NJ: Pearson.

Daniels, Aubrey, C. (2000). *Bringing out the best in people: How to apply the astonishing power of positive reinforcement*. New York: McGraw-Hill, Inc.

Teorías organizacionales desde una perspectiva latinoamericana

Francisco Salgado Arteaga

Ingeniero Civil por la Universidad de Cuenca

Master en Antropología del Desarrollo por la

Universidad del Azuay

Master en Informática por la Universidad de Indiana

EEUU

Doctorando en Administración

Universidad Andina Simón Bolívar

Ex Vicerrector de la Universidad del Azuay

Director de Postgrados

E-mail: fsalgado@uazuay.edu.ec

Resumen

El objetivo de este ensayo es plantear una visión del pensamiento organizacional desde un contexto latinoamericano. Para ello se discute el referencial teórico analítico de comprensión de la sociedad y las organizaciones, a partir de cinco propuestas de autores latinoamericanos: la teoría de la delimitación de los sistemas sociales de Guerreiro Ramos, la concepción sobre la limitación de las teorías organizacionales de Ibarra Colado, el concepto de renta tecnológica de Echeverría, la teoría de la *autopoiesis* de Varela y Maturana, y la teoría de la gestión social de Tenório. El ensayo muestra que es necesaria la realización de estudios comparativos en nuestra región, de modo que se pueda difundir nuestro propio pensamiento crítico sobre las organizaciones en el contexto latinoamericano. De esta diseminación del trabajo académico latinoamericano pueden surgir nuevas posibilidades para la construcción de teorías sociales y organizacionales. En particular se aborda la teoría organizacional, desde la perspectiva de la innovación tecnológica, una de las dimensiones que influye en la configuración de los sistemas sociales y de producción. Finalmente, se presentan las conclusiones respecto a un camino, entre varios posibles, de elucidación de teorías organizacionales, un abordaje crítico para la reflexión y construcción teórica, que pueden ayudarnos a comprender organizaciones híbridas que tratan de conciliar la justicia social con los intereses del mercado, la gestión social con la productividad, en un ambiente de diversidad y sustentabilidad.

Palabras clave: teorías organizacionales, pensamiento administrativo latinoamericano, reducción sociológica, *autopoiesis*, gestión social, elucidación de teorías organizacionales

1. Introducción: Pensamiento contemporáneo y pensamiento administrativo

Para comprender a las organizaciones, es preciso comprender a la sociedad toda. Para estudiar el pensamiento administrativo, es necesario estudiar el pensamiento contemporáneo. Por ello, en esta sección introductoria se trata de presentar, de manera breve, aquellos aspectos de las corrientes teóricas de la época, que configuran las tendencias en la comprensión de la sociedad y sus organizaciones. Esta contextualización nos permite explorar el debate entre modernidad y postmodernidad en las ciencias sociales, clave para entender luego la dinámica en la administración pública o privada: las preocupaciones entre liberalismo y republicanismo, en la gestión de las políticas públicas; y las tensiones entre *fordismo* y *postfordismo*, en la organización de la producción.

El pensamiento contemporáneo, en el *continuum* entre modernidad y posmodernidad, asiste a la debacle de los grandes relatos o las meta teorías. Surge con fuerza el pensamiento complejo, para abordar la creciente trama de interrelaciones entre los componentes de los sistemas, entre ellos los sistemas sociales, y sus entornos. Los sistemas sociales son vistos como redes sociales de creciente complejidad, con flujos de interconexión apoyados por las tecnologías de la información y la comunicación. El

tema clave está en alcanzar la realización del ser humano y la justicia social, en suma, en la emancipación del ser humano.

La visión de la ciencia como pensamiento predictivo, determinista y unilineal, da paso a la teoría del caos, de la complejidad, de los fractales, de la indeterminación, de la incertidumbre y de la multidisciplinariedad. La teoría del caos llama la atención sobre la influencia de los factores iniciales en las trayectorias de comportamiento de los sistemas, una pequeña variación de los cuales puede llevar a resultados finales muy distintos; la complejidad revela una trama de componentes e interrelaciones de un sistema, que le permiten funcionar de manera integral, sin posibilidad de aislarlos, pues se perdería la propiedad sinérgica resultado de su interacción; el mundo fractal atisba dimensiones antiguamente impensables, que dan lugar a geometrías diferentes a la convencional. Una serie de miradas nuevas de interpretación de la realidad son posibles, cada una a partir de un *locus* de enunciación, de un contexto histórico, de un paradigma distintivo. Por ejemplo, Burrell y Morgan han categorizado las teorías sociológicas en cuatro paradigmas: humanismo radical, estructuralismo radical, sociología interpretativa y sociología funcionalista, de acuerdo con los presupuestos de partida con respecto a la ciencia y la sociedad.

Por tanto, la visión del pensamiento administrativo contemporáneo, requiere analizar cuáles son los presupuestos básicos que subyacen en la perspectivas teóricas y cómo se manejan las categorías de la tecnología, de la organización y de los seres humanos (Staudenmayer, 1997). Desde el punto de vista ontológico, se debe considerar si la realidad es objetiva y externa a los individuos

o es el resultado de la conciencia humana; además, para comprender a las organizaciones es necesario elegir si es posible medirlas sólo cuantitativamente o si es necesario considerar cómo los individuos las perciben y sus interacciones con el mundo de la vida (Habermas, 2001). Desde la perspectiva epistemológica, el debate entre positivismo y las visiones alternativas, precisa definir si el conocimiento es real o subjetivo, si es un conocimiento acabado o existe entre unas fronteras fluidas y cambiantes.

En cuanto a la metodología, se puede tener aproximaciones nomotéticas o ideográficas; en las primeras, se busca la inducción de leyes universales; en las segundas, un análisis fenomenológico estudia de manera más cercana la realidad para explicarla y comprenderla desde su propio contexto histórico, evitando las explicaciones de larga duración, y combinando las relaciones de contingencia y necesidad (Faraldo, 1999). Por último, el modelo de análisis se puede concentrar en comprender el cómo funciona un sistema social, o en tratar de descifrar el porqué de esa realidad, para descubrir los elementos subyacentes de poder, en una perspectiva que vincule el nivel organizacional micro con el nivel societario macro.

En este marco es importante reflexionar sobre las propuestas de teoría organizacional que surgen desde un *locus* de enunciación latinoamericano, desde una perspectiva crítica que enfatiza la necesidad de generar nuestro propio pensamiento y la contestación a la razón instrumental presente en las tendencias predominantes. El punto de partida es comprender la ciencia como un producto social, esto es, que la ciencia es socialmente

construida. Por lo tanto, las decisiones de los individuos y la cultura en la que se desarrollan, ejercen una profunda influencia, a veces no percibida, en la investigación sobre la sociedad, las políticas públicas, los sistemas sociales, y las organizaciones. El *locus* de enunciación es este entorno complejo desde donde construimos socialmente nuestras teorías. De allí la importancia de rescatar el pensamiento social y organizacional que se ha generado desde una posición crítica latinoamericana, para seguir construyendo a partir de estas perspectivas teóricas, para abrir nuevas miradas de comprensión de nuestra realidad sociológica y administrativa.

2. Pensamiento organizacional latinoamericano: desde la reducción sociológica a la gestión social

Nuestro objetivo en este ensayo es el de contribuir a la discusión de algunas propuestas teóricas que, enunciadas desde un espacio latinoamericano y sustentadas en un abordaje crítico, nos ayuden a comprender la sociedad y las organizaciones. La relación entre la visión social macro y la concepción organizacional micro, entre las políticas públicas y las prácticas organizacionales, configuran una trama indivisible, un sistema complejo, que requiere ser analizado en su complejidad; por ello nuestro abordaje busca comprender no solamente el entramado organizacional, sino el tejido social que lo sustenta. Además, el objetivo de nuestro estudio se complementa con una búsqueda dialéctica de la diversidad de organizaciones posibles en diferentes contínuums referenciales, bajo nuevas miradas, que revelen nuevas geometrías de estas interrelaciones. En suma, queremos contribuir al estudio de organizaciones

híbridas que traten de conciliar la justicia social con los intereses del mercado, la gestión social con la productividad, en un ambiente de diversidad y sustentabilidad.

El análisis que aquí se presenta esclarece la comprensión de la sociedad y las organizaciones, a partir de cuatro propuestas de origen latinoamericano: la teoría de la delimitación de los sistemas sociales de Guerreiro Ramos, la limitación de las teorías organizacionales de Ibarra Colado, la *autopoiesis* de Varela y Maturana, y la gestión social de Tenório. Como se muestra más adelante, el análisis que realizamos revela la necesidad de realizar estudios comparativos entre estas y otras propuestas de origen latinoamericano, que permitan encontrar sus zonas de encuentro e inflexión; de modo que se pueda difundir nuestro propio pensamiento crítico sobre las organizaciones en el contexto latinoamericano. De esta diseminación del trabajo académico latinoamericano pueden surgir nuevas posibilidades para la construcción de teorías sociales y organizacionales.

El estudio comparativo que se desarrolla a continuación inicia con un intento de diálogo entre el brasileño Alberto Guerreiro Ramos y el mexicano Eduardo Ibarra Colado, a partir de sus visiones compartidas respecto de la construcción de un pensamiento social y organizacional propio en Latinoamérica. En segundo lugar, volvemos a recorrer la obra de Guerreiro Ramos: el hombre parentético, la teoría de la delimitación de los sistemas sociales, la nueva teoría de las organizaciones, y el principio de la distribución de recursos adecuados, que proponemos más adelante como metodología de descubrimiento de organizaciones híbridas. Seguidamente se presenta un desarrollo crítico de la teoría de la delimitación de sistemas

sociales, basado en la acción comunicativa y la gestión social, en un recorrido de la trayectoria intelectual del brasileño Fernando Guilherme Tenório. En cuarto lugar, discutimos sobre el mundo organizacional contemporáneo y la metáfora de la *autopoiesis*, de la auto-organización de los sistemas sociales, a partir de las categorías de los chilenos Humberto Maturana y Francisco Varela. Finalmente, presentamos el argumento a favor de la realización de estudios comparativos del pensamiento organizacional latinoamericano.

2.1. Similitudes entre Alberto Guerreiro Ramos y Eduardo Ibarra Colado

En su libro *A redução sociológica* (1958) Guerreiro Ramos plantea que una comunidad requiere practicar la reducción sociológica para conocer su realidad, sirviéndose de las experiencias de otras, pero centrándose en la realización de su propio proyecto histórico. Con ello busca impedir la transposición de problemáticas ajenas a la realidad estudiada. La reducción sociológica tiene un triple sentido: a) asimilación crítica de la ciencia foránea; b) resistencia a la masificación de la conducta y a las presiones organizacionales; y c) superación de la ciencia social de los “moldes” en que se encuentra (Guerreiro Ramos, 1981).

Las teorías predominantes habían propuesto modelos deterministas, dejando de lado valores particulares y enfatizando las características universales del mundo occidental industrializado. Guerreiro Ramos objetó estas ideas, y argumentó que los países en la periferia no podían pasivamente, ingenuamente, seguir estos ejemplos. De allí

que abogó por el desarrollo en Brasil de teorías propias, a través de la “asimilación crítica del patrimonio sociológico extranjero”. Esta “*reducción*” se refiere a la *asimilación crítica*, un proceso de “destilación” de las ciencias sociales internacionales, para reducirlas al componente que es relevante y útil para Brasil. La literatura extranjera debe ser, por tanto, subsidiaria de la realidad latinoamericana (Ventriss & Candler, 2005).

La reducción sociológica es una actitud metodológica que busca aprehender las estructuras fundamentales de los conceptos sociológicos, los fenómenos o los datos, mediante la reducción o la destilación de los presupuestos referenciales, de carácter histórico, de los hechos u objetos de la realidad (Guerreiro Ramos, 1958 [2001]).

El *emplazamiento inapropiado de conceptos* (uso de los conceptos fuera de su contexto apropiado) se deriva de su obra *La Reducción Sociológica*. En la sección de la teoría de la delimitación de sistemas sociales, volvemos a tratar este tema con un detenimiento mayor. Cabe indicar aquí que Guerreiro Ramos llama la atención sobre el conflicto entre el pensamiento administrativo visto como universal y el pensamiento administrativo visto desde una perspectiva particular. En la argumentación respecto a su defensa del particularismo administrativo, Guerreiro Ramos presenta su propuesta sobre la reducción sociológica, como la necesidad de adaptar los conceptos universales a cada caso particular (Candler, 2002).

La administración pública está profundamente interrelacionada con la sociedad, y críticamente depende del contexto local, regional y nacional. Por tanto, la investigación política es crucial para comprender el contexto, y América

Latina debe adaptar las lecciones del desarrollo de otras naciones, sobre todo, las de los países desarrollados. Por un lado, Guerreiro Ramos vio la diferencia entre centro-periferia como fundamental, y criticó fuertemente la adopción mecánica de las experiencias del desarrollo de los países centrales. Por otro lado, dentro de la periferia, él destacó el particularismo de Brasil (Candler, 2002). El desarrollo de un país, por tanto, debe considerarse como un proyecto colectivo, con individualidad histórica, en la que éste pueda ser soberano de su realidad y determinar su futuro por sí mismo. Pensamiento que coincide con el de Paulo Freire, cuando afirma que nuestras manos deben extenderse para trabajar juntas, y no para suplicar (Freire, 2002)

Por su parte, Eduardo Ibarra Colado tiene similares intereses en plantear la necesidad de la generación de un pensamiento administrativo propio de Latinoamérica. En su artículo “Notas para el estudio de las organizaciones en América Latina” (1991), realiza una reflexión sobre el uso de la teoría de la organización en América Latina. La cuestión básica es ¿en qué medidas las teorías organizacionales originadas en el centro pueden ser trasladadas a la periferia? Al hacer un recorrido sobre las publicaciones latinoamericanas relativas al tema, encuentra que existen tres tipos de estudios: revisión y síntesis de literatura; aplicaciones y análisis de casos; y comparación entre países industrializados y en desarrollo. Llega a la conclusión de que los estudios privilegian el interés utilitario, con una orientación a lo técnico operativo; los que adoptaron una visión mayor organización-ambiente, enfrentaron problemas en su desarrollo.

El estudio de las teorías organizacionales requiere considerar tanto las condiciones histórico-materiales en

que se ubican, como los elementos individuales y los aspectos teórico-metodológicos que han influido en sus investigadores. El autor centra el interés de su discurso en dos problemas: la utilidad teórica y los límites específicos de las teorías organizacionales en América Latina.

Ibarra Colado (1991) plantea los siguientes acuerdos y discrepancias que encuentra en estas teorías organizacionales. 1) El punto de partida se encuentra en la administración científica (Taylor, Fayol), orientada a parcelas de la organización, preocupada de la máxima eficiencia, en propuestas normativas, sin estructura teórico metodológica. 2) El paradigma racional-productivista privilegia los medios y fines por sobre la razón subjetiva. 3) Posteriormente, se plantea la pregunta si realmente se ha dado un cambio de paradigma con el surgimiento de la escuela de relaciones humanas; y responde con argumentos que no es un nuevo paradigma, sino solo un complemento de la teoría organizacional científica.

El autor mexicano distingue cuatro etapas históricas en el pensamiento administrativo: La primera se concentra en la base material: el control del trabajo, la racionalidad productiva y la acumulación de capital; de allí deriva la propuesta de la organización científica del trabajo –desde una perspectiva pragmática y normativa-. La segunda etapa histórica se fundamenta en una base teórica, en la que se concibe un sistema social que proporciona el ambiente para el equilibrio y funcionamiento organizacional. El sistema busca controlar no solo las habilidades sino los sentimientos de los trabajadores: es la propuesta de la escuela de Relaciones Humanas, con su concepto del equilibrio del círculo de Pareto, impulsado por los pensadores de Harvard; su visión es estructural-funcionalista.

Una tercera etapa identificada es la que Ibarra Colado denomina la Primera Explosión, en ella surgen orientaciones diversas, cuyos aspectos relevantes son: la automatización en la producción, la introducción de computadores, y los flujos de información. Las teorías organizacionales que se desarrollan en esta etapa tratan sobre la decisión, organización y contextos, motivación. La última etapa es la que denomina la Segunda Explosión, en la que se produce una crisis del pensamiento administrativo y se busca un cambio de paradigma. Se cuestiona el uso exclusivo de la estadística, la racionalidad numérica, la no inclusión de la historia. Se busca reformular las teorías organizacionales, identificándose los intentos neo-weberianos, y neo-marxistas. Ibarra Colado considera que actualmente existen dos corrientes en las teorías organizacionales: el pensamiento convencional, y el pensamiento crítico.

Ibarra Colado llama la atención sobre el *traslado mecánico* de las teorías organizacionales del centro a la periferia. Este traslado acrítico se produciría al menos en tres niveles: en la producción, en la gestión organizacional, y en el contexto de la organización. La adopción de teorías del centro proviene de dos vertientes, tanto en la transferencia de tecnología como en el ámbito teórico-ideológico. La teoría organizacional en su traslado debe entenderse como manifestación de la dominación del centro a la periferia en el marco del desarrollo del capitalismo mundial. Por ello es necesario estudiar las organizaciones en América Latina en este marco mundial, para clarificar los límites del pensamiento administrativo.

Ibarra Colado, sin haber leído la propuesta de *reducción sociológica* de Guerreiro Ramos, como demostraremos más adelante, propone una *recuperación crítica* del

pensamiento administrativo y de sus elementos teóricos-metodológicos. La propuesta de esta recuperación crítica, se basaría en las funciones que cumple el conocimiento acumulado como motivador de la construcción de un nuevo conocimiento. Existen dos funciones básicas de la teoría: la positiva que permite la re-interpretación de la teoría organizacional en otra realidad, y la negativa, que permite desenmascarar los elementos subyacentes como el poder y la ideología. Propone cuatro elementos teórico-metodológicos para esta recuperación: un marco analítico general, marco analítico específico, la importancia del estudio de las formas, y el problema de los niveles de análisis.

2.2. De regreso a la obra de Guerreiro Ramos

2.2.1. El Hombre Parentético

En su artículo “*Modelos de Homem e Teoría Administrativa*” (1972), Guerreiro Ramos plantea revisar la trayectoria de la teoría administrativa usando como punto de referencia tres modelos de ser humano: el hombre operacional, el hombre reactivo y el hombre parentético.

En el inicio de la teoría administrativa de Taylor, se considera al ser humano como un hombre *operacional*, como un recurso a ser maximizado en términos de un producto medible. El hombre operacional es un ser pasivo que debe ser programado para maximizar la producción; un ser calculador motivado por recompensas materiales, aislado e independiente de otros.

Los “humanistas” pretendieron mejorar la teoría organizacional planteando un ser humano alternativo, con una visión más sofisticada de la naturaleza de la motivación humana, con una visión de la organización como un sistema abierto y la consideración de los valores, sentimientos y actitudes en el proceso productivo. Este ser humano, según nuestro autor, puede ser llamado como hombre *reactivo*. El hombre reactivo es un ser que reacciona, que se comporta de acuerdo a los estímulos funcionales de la organización, que se ajusta a los contextos del trabajo y no a su realización personal.

Como una emancipación del hombre operacional o reactivo, conformista, aprisionado en su inmediatismo, Guerreiro Ramos propone el hombre *parentético*; un ser en “suspensión”, que está “*entre paréntesis*”, con conciencia crítica sobre su realidad cotidiana. Esta conciencia crítica le permite poner entre paréntesis las creencias divulgadas o las normas impuestas, para reflexionar críticamente sobre ellas y, por tanto, ejercer su libertad. Además, el hombre parentético se *compromete éticamente* con la vida social, dejando de lado un relativismo irreflexivo. De esta forma, “*la actitud parentética se define como la capacidad psicológica del individuo para separarse de sus circunstancias internas y externas. Los hombres parentéticos prosperan cuando termina (...) la ingenuidad social*” (Guerreiro Ramos, 1972).

Frente a un hombre organizacional, restringido por su sujeción al mercado, Guerreiro plantea un hombre parentético con verdadera participación social. “*Es por eso que hoy no basta administrar las organizaciones, es necesario administrar la sociedad toda*” (Guerreiro Ramos, 1972).

2.2.2. La teoría de la Delimitación de los Sistemas Sociales

El planteamiento básico de Alberto Guerreiro Ramos (1981) es el de constituir varios escenarios, varios *enclaves* en la sociedad, en los cuales el ser humano pueda realizarse a sí mismo. El mercado es sólo un enclave más, ya no es el centro hegemónico. De esta manera se configura una propuesta de carácter multidimensional, con diversidad de posibilidades de realización individual y consecución de logros sociales. La noción de delimitación social implica que: a) la sociedad se compone de múltiples dominios, dentro de los cuales los sujetos se asocian en diversas actividades; y b) un gobierno social que formula e implementa políticas para distribuir los recursos y tomar las decisiones necesarias para la interacción entre los diversos dominios o enclaves sociales.

Guerreiro Ramos realiza una crítica a la razón instrumental moderna y a su influencia en las teorías sociales y organizacionales predominantes. Ante una razón que busca el cálculo utilitario, que se ha sometido al mercado, plantea volver al programa que Weber dejara inconcluso: el rescate de la razón substantiva (Weber, 1999 y 2004). La crítica a la razón moderna, instrumental, funcional, ha sido realizada por Horkheimer (2002, 2004) y éste con Adorno (1998), y Habermas (2001 y 1990), autores a quienes recurre Guerreiro Ramos en su Libro *“Una nueva Ciencia de las Organizaciones. Una reconceptualización de la Riqueza de las Naciones”* (1981).

La crítica de la razón instrumental, centrada en el mercado, propone la razón substantiva, subjetiva, centrada

en la realización del ser humano. Estos elementos son opuestos; por tanto, las organizaciones actuales no son el escenario apropiado para esta auto-realización, pues pretenden la total inclusión de las personas en sus límites, en la economía. El mercado es la fuerza que modela la sociedad como un todo. La naturaleza humana se la entiende dentro del mercado, el hombre, de acuerdo a su (des)empleo; la comunicación, como instrumental (maximizar el lucro), como política cognitiva que subordina y engaña.

Como ya lo hizo en su *Reducción Sociológica*, Guerreiro vuelve a criticar la supuesta “visión humanista” de la escuela de relaciones humanas y la de comportamiento organizacional. Estas teorías son todavía instrumentalistas, pues pretenden copar el espacio vital de los ciudadanos, para integrarlo totalmente a la organización. El ser humano, entonces, es un ser de la organización: no se lo entiende fuera de ella, no tiene espacio para su auto-realización. El empleado eficiente es un ente despersonalizado, que debe acatar las reglas impuestas, que definen cómo debe “comportarse”. Guerreiro Ramos muestra como, en este caso, el *emplazamiento inapropiado de conceptos (misplacement)* ha generado una contradicción: hablar de comportamiento organizacional; una categoría de la psicología individual, del comportamiento, aplicada instrumentalmente para aumentar la productividad del sistema.

Sobre este último concepto, se debe mencionar que Guerreiro Ramos enfatiza la riqueza del *desplazamiento de conceptos (displacement)*, pues tiene un importante poder de generación de nuevas teorías, al utilizar un concepto en otro contexto. Es un ejemplo de este desplazamiento

constructivo, el uso de metáforas para comprender el funcionamiento de las organizaciones, como lo hace Morgan en su *Imágenes de la Organización* (Morgan, 1991).

Frente a la visión instrumental, centrada en el mercado, orientada a la maximización de la productividad, Guerreiro Ramos plantea un modelo de razón substantiva, para satisfacer las necesidades de realización personal en múltiples escenarios sociales. En contra de esta visión unidimensional, centrada en el mercado, en la economía, plantea una ecología global de existencia humana (Boeira, 2002).

2.2.3. La nueva teoría organizacional

Desde el primer capítulo de su libro, Guerreiro Ramos plantea que la teoría organizacional predominante es ingenua (*naive*), porque está determinada en base de la racionalidad instrumental, inherente a la ciencia social occidental. Esta ingenuidad ha permitido que la racionalidad instrumental consiga sus objetivos prácticos. Estos procesos han sido unidimensionales y han desfigurado la vida humana en sociedad, por lo que se cuestiona la ética administrativa predominante (Cooper, 2004). La formulación multidimensional propuesta por Guerreiro Ramos permite buscar diversas formas organizacionales que tiendan a conjugar los objetivos de realización de las personas con una óptima asignación de recursos para la producción de bienes y servicios. Se toma en cuenta tanto actividades remuneradas como no remuneradas, escenarios formales como informales.

Para conceptualizar su visión multidimensional, Guerreiro Ramos parte de la forma predominante y la denomina *economía*. Toma entonces las raíces griegas de la palabra: *οικκο-νομία* para proponer otros tipos organizacionales: *isonomía* (*ισο νομία*) (*ισο*: igual) y *fenonomía* (*φενο νομία*) (*φενο*: mostrar, manifestar lo oculto, crear). Esta construcción lingüística es muy interesante: *οικκο νομία* se entiende normalmente como administración, como el “cuidado de la casa”. Es importante notar que el significado original de *νομία* es el de *cuidar con ternura*, y que se lo aplicaba a las mujeres a cargo de los bebés. El significado de administración, en griego, es pues el de cuidar con amor el bien común. Este significado corresponde plenamente al sentido original de la palabra latina *administrāre*, que viene de *ad-min* (*min* significa mano, y *ad* es una preposición que indica movimiento), es decir el símbolo de dar la mano, de tender la mano. Es sorprendente no sólo cuánto ha cambiado el sentido original de las palabras, sino que en muchos casos se usan con el significado exactamente opuesto de su semántica original.

Esta diversidad de tipos de organización puede ir desde ambientes organizacionales con gran normatividad (*economías*) hasta aquellos con ausencia de normas (*anomías*), debiendo recordarse que los límites de las dimensiones consideradas son referenciales, en un *continuum* donde es posible encontrar diversas formas organizativas entre sus opuestos; en donde una diversidad de organizaciones híbridas pueden ser socialmente construidas. Uno de los objetivos del paradigma para-económico propuesto por Guerreiro Ramos es una equilibrada asignación de recursos, tomando en cuenta la realidad de cada entorno. Así, desde la visión de la

para-economía, la existencia de una economía diversa en un país, puede constituir una ventaja en lugar de un inconveniente, y permitirá la coexistencia de comunidades, del llamado tercer sector, y otras formas de organización.

En uno de los escenarios de las categorías delimitadoras de la dimensión individual/comunitaria de organización, está el tipo de organización denominada *isonomía*, en la cual todos los miembros son iguales, en derechos y deberes, y les permite una realización personal, es autogratificante, sus actividades corresponden a *vocaciones*, más que a empleos, y en donde la toma de decisiones es consensual; por ejemplo: empresas comunitarias, cooperativas, y otras.

En otro lado está la *fenonomía*, en donde existen sistemas sociales más o menos estables, de tamaño pequeño en número, con fines u objetivos compartidos. Son ejemplos de fenonomías: las comunidades científicas, los grupos de investigadores, las comunas de artistas, grupos ecológicos, y otros similares. De igual manera que en el caso anterior, sus miembros logran una realización personal, son autogratificantes, sus actividades corresponden a vocaciones antes que a empleos.

El *Principio de los Recursos Adecuados* (o de la diversidad de requisitos) establece que, para una variedad de sistemas sociales, éstos puedan seleccionar sus propios requisitos de planificación, con el objetivo de lograr que sus miembros accedan a condiciones de realización personal y de satisfacción de necesidades. La adecuada selección de alternativas, entre las principales dimensiones de los sistemas sociales, permite el diseño apropiado de dichos sistemas. Guerreiro Ramos propone cinco dimensiones: la

tecnología, el tamaño, el sistema cognitivo, la distribución del tiempo, y la organización del espacio, que permitirán lograr condiciones para el buen vivir de sus integrantes. La tabla a continuación, muestra como se distribuyen los tres tipos de organización (*economía, isonomía y fenomenía*), con respecto a las cinco dimensiones.

Tabla resumen del Principio de los Requisitos Adecuados (o de la variedad de requisitos)

	Tecnología	Tamaño	Sistema Cognitivo	Espacio	Tiempo
Economía (burocracia)	Alto grado de organización	Grande-mediano	Funcional	Socio-fugaz (<i>centrifugo</i>)	Serial (<i>Kronos</i>)
Isonomía (igualdad)	Orientada a la realización de los seres humanos	Moderado (Con un mínimo y un máximo)	Político	Socio-céntrico (<i>centripeto</i>)	Convivencial
Fenonomía (creatividad)	Orientada a la innovación	Pequeño	Personal	Socio-céntrico	Salto (<i>Kairós</i>) oportunidad

El mercado en la para-economía debe ser regulado de forma de no dañar los enclaves isonómicos y fenomenómicos establecidos, como serían los sistemas mutuales, cooperativos, comunales, o fábricas gestionadas por sus dueños-trabajadores, que son el embrión de un tipo híbrido de organizaciones, que propician la diversidad y la sustentabilidad. Los sistemas auto sustentados son complementarios a los establecidos en las economías actuales y su interrelación los fortalece. Finalmente, la asignación de recursos debe permitir el rescate y mantenimiento de los ecosistemas, cuestión central del debate ambiental del mundo contemporáneo. El uso responsable y solidario de la energía y la información es una característica fundamental para la sustentabilidad.

2.3. Desarrollo crítico de la teoría de la delimitación: la acción comunicativa y la gestión social

En esta sección se analiza críticamente la teoría de la delimitación de sistemas sociales, para desarrollar el trabajo inconcluso de Guerreiro Ramos, en cuanto a la orientación hacia lo público, a través de la acción comunicativa de Habermas; propuesta por Tenório como una síntesis que enfatiza la auto-realización del ser humano, la comunicación inter-subjetiva, y la necesidad de la construcción de la ciudadanía en la teoría organizacional contemporánea.

Podemos encontrar que la propuesta de Guerreiro Ramos no desarrolló suficientemente la preocupación por el bien público, en coincidencia con la reflexión que al respecto realizan Ventriss y Cardell (2005): a) Guerreiro Ramos no desarrolló suficientemente el rol del estado y la política en su esquema teórico (*preocupación por el bien público*); y b) No desarrolló a profundidad cómo el sujeto resiste a la racionalidad instrumental en su relación con otro(s) sujeto(s) cuando se mueve de un enclave a otro (*relación intersubjetiva*).

Una justificación probable es que la de Guerreiro Ramos estaba en la fase inicial de la formulación de una nueva ciencia de las organizaciones, en cuyo desarrollo estaba absorbido cuando le sobrevino la muerte (Ventriss & Cardell, 2005). Incluso él expresamente señala en *A nova ciência* que todavía hay mucho trabajo de investigación que realizar con el fin de construir una nueva teoría social (Guerreiro Ramos, 1981). En cierta manera, no tuvo el tiempo para llegar a plantear la *praxis* social que aspiraba.

Las líneas de desarrollo conceptual que se plantean a continuación, se basan en la propuesta de Fernando G. Tenório en su trayectoria intelectual descrita en su artículo “Teorías organizacionales bajo el orden y el progreso, o cuando los vivos son gobernados por los muertos” (2006). Para abordar el interés por la relación intersubjetiva se propone la acción comunicativa. Para atender la preocupación por lo público, el concepto de ciudadanía deliberativa.

2.3.1. La teoría de la acción comunicativa

Habermas (2001) plantea la interacción entre los conceptos de sistema y mundo de la vida. Anteriormente el estudio de la sociedad como un sistema complejo, podía llevar al extremo de enfatizar el sistema y disminuir el significado del papel que tienen los sujetos sociales (mundo de la vida). Él dice que no podemos comprender el carácter del mundo de la vida a menos que comprendamos los sistemas sociales que lo configuran, y no podemos comprender los sistemas sociales a menos que veamos cómo surgen a partir de la acción de los sujetos sociales. Frente a la racionalidad deliberada del sistema, se plantea la *racionalidad comunicativa* del mundo de la vida. Finalmente, la tesis del proceso de *selectividad* de las racionalidades, que explica que el sistema prevalece, cambia el mundo de la vida cotidiana, pero no lo destruye (Habermas, 2001).

Habermas diferencia la acción de los sujetos sociales de acuerdo con su orientación: 1) Las orientadas al éxito, son instrumentales (referidas a la eficacia) o estratégicas (en consideración a un oponente); y 2) Las orientadas al entendimiento (coordinación de acciones del sujeto con

otro(s) sujetos a través de un proceso comunicativo para acceder a un consenso) (Serrano, 1994).

Habermas utiliza la filosofía del lenguaje para abordar el proceso comunicativo. Por un lado está el lenguaje de la *perlocución* (orientado al éxito), que es un habla calculada, un lenguaje estratégico que controla los conceptos y los términos. En el otro lado está el lenguaje de la *ilocución* (orientado a la comunicación). Esta diferencia se expresa claramente en las siguientes palabras del autor:

“La acción comunicativa se distingue de las interacciones de tipo estratégico porque todos los participantes persiguen sin reservas fines ilocucionarios con el propósito de llegar a un acuerdo que sirva de base a una coordinación concertada de los planes de acción individuales” (Habermas, 2001).

¿Cómo se convence al oyente de actuar conforme a lo propuesto por el hablante? En el lenguaje estratégico, el hablante tiene poder de sanción en caso de que el oyente no acepte sus propuestas (*pretensión de poder*). En el lenguaje comunicativo, en cambio, el hablante debe ilocucionar con argumentos, para producir un entendimiento racionalmente motivado (*pretensión de validez*). La pretensión de validez se refiere a las intenciones o vivencias del hablante en su relación dialógica con el interlocutor: a) *verdad*, la adecuación entre la propuesta y los hechos; b) *rectitud moral*, ajuste del enunciado a un contexto normativo vigente en la sociedad; y c) *veracidad*, coherencia entre lo que el hablante expresa y su intención (Serrano, 1994).

2.3.2. La ciudadanía deliberativa y la gestión social

A partir de la acción comunicativa de Habermas, Tenório desarrolla su categoría de *ciudadanía deliberativa*, categoría intermediadora (*in-betweenness*) entre sociedad-estado, trabajo-capital, y gestión social-gestión estratégica. Entiende gestión social como “el proceso gerencial dialógico en el cual la autoridad decisoria es compartida entre los participantes de la acción” (Tenório, 2006); proceso dialógico que se da sea en el Estado (primer sector), sea en el mercado (segundo sector) o sea en la organizaciones no económicas (*isonomías, fenomenías*, ONGs, cooperativas, asociaciones, y movimientos sociales) que constituyen el denominado tercer sector.

La teoría organizacional predominante hasta ahora ha homogenizado el significado del interés particular como si fuera el interés de la sociedad. Los ciudadanos son solo la agregación de intereses; y, por tanto, no son participantes activos en la deliberación de la acción pública. Una visión republicana del desarrollo propone que un ciudadano vigoroso no es solo compatible con una administración pública efectiva, sino que es esencial para un gobierno efectivo (Kalu, 2003).

“La ciudadanía deliberativa significa (...) que la legitimidad de las decisiones debe tener origen en procesos de discusión orientados por los principios de la inclusión, del pluralismo, de la igualdad participativa, de la autonomía y del bien común” (Tenório, 2006).

La ciudadanía deliberativa es la clave discriminadora, tanto para la administración pública como para la privada. En la esfera de la gestión pública, su acción discierne

el tipo híbrido de organización social que surge en el *continuum* entre liberalismo y republicanism; en el ámbito de la administración privada, la ciudadanía deliberativa distingue el tipo de organización híbrida, que se desplaza entre el *fordismo* y *postfordismo*.

El *continuum* se entiende aquí como una unidad dialéctica entre la continuidad y la discontinuidad. Los principios del *fordismo* se mantienen actualmente de manera predominante: la organización de la producción en masa, del consumidor, de la jerarquía, del elitismo, de las tecnologías organizacionales orientadas a maximizar la productividad, de la razón instrumental, de la comunicación monológica. Si bien actualmente se presentan la globalización y la flexibilización logradas por el desarrollo científico y tecnológico, sólo la práctica de la ciudadanía deliberativa, en las organizaciones públicas y privadas, marcará una diferencia significativa que permita categorizarlas como *postfordistas*.

2.4. Renta tecnológica y nuevas asimetrías

La marcada influencia del desarrollo científico y tecnológico en el mundo contemporáneo es un factor que debe considerarse a la hora de reflexionar sobre nuevas concepciones sociales y organizacionales que partan de una visión republicana. La tecnología, que se expresa en un sistema complejo de productos, procesos y prácticas (Basant, 2002), requiere ser analizada para entender sus impactos. Para ello, nos basamos en las reflexiones que el pensador ecuatoriano Bolívar Echeverría realiza sobre lo que denomina la renta tecnológica y las nuevas asimetrías que puede provocar, tal como analizamos a continuación.

Echeverría plantea la presencia de dos hechos novedosos en el mundo contemporáneo. El primero es la conversión de la ganancia extraordinaria en una renta tecnológica. El segundo es la tendencia de esta renta tecnológica a crecer a costa de la renta de la tierra; este rumbo tiende a sustituir a la renta de la tierra como la principal receptora de aquella porción de la ganancia capitalista reservada a la propiedad no capitalista.

Según el pensador ecuatoriano,
“El propietario de una nueva tecnología puede proteger el uso monopolístico de ella y, además, puede vender su uso a otros productores. En este caso, se vuelve propietario de un multiplicador tecnológico de la productividad de la misma forma en que un terrateniente es propietario de las mejores tierras. Si llamamos renta de la tierra al dinero que el terrateniente recibe por el uso de su tierra, podemos llamar también renta tecnológica al dinero que el propietario tecnológico recibe por el uso de “su” tecnología”. (Echeverría, 2005).

Tres serían las consecuencias del surgimiento de la renta tecnológica: a) la creciente brecha entre economías en continuo desarrollo y otras en subdesarrollo permanente; b) la depreciación relativa de los productos naturales y la devastación de la naturaleza; y c) la pérdida de soberanía de los estados nacionales. Estas consecuencias negativas surgen de un sistema que es intrínsecamente inequitativo por una excesivamente acrecentada renta tecnológica. Un aspecto particular de especial significado en la configuración de la renta tecnológica, es el sistema de protección monopólica que conceden las patentes.

El análisis crítico del sistema de patentes imperante es fundamental para cambiar el rumbo al que conduce la renta tecnológica. Por ello es necesario pensar en métodos alternativos que concilien la retribución a la invención con el interés por preservar el bien público. Esos sistemas nuevos de premio a la creatividad e innovación los podríamos llamar como sistemas de retribución republicana del descubrimiento. Allí hay un campo de investigación entero por explorar.

2.5. Un mundo organizacional y la metáfora de la autopoiesis

Las reflexiones que hemos realizado respecto a la diversidad de organizaciones que se pueden configurar en los *continuum* entre *fordismo* y *postfordismo*, entre modernidad y postmodernidad, entre las varias dimensiones que pueden ser distribuidas de acuerdo al principio de recursos adecuados, pueden contribuir a pensar en organizaciones híbridas que están en constante auto-configuración, que se crean a sí mismas de manera creativa, para dar respuesta a las complejas interrelaciones entre sociedad, organización y ser humano. ¿Qué imagen, qué metáfora, podríamos utilizar para comprender este tipo de organización? Esa es la pregunta que intentamos responder seguidamente, al tratar sobre la imagen de la organización en transformación, basada en la teoría de la *autopoiesis*.

El mundo contemporáneo es el de una sociedad hiperadministrada e hiperinformatizada (Ibarra, 2006), en la que la metáfora de la jaula de hierro propuesta por Weber, requiere ser sustituida por otra que dé cuenta de

una sociedad en red (Castells, 1998), que experimenta un continuo cambio en sus nodos componentes y en sus interrelaciones marcadas por crecientes flujos que provocan mayor flexibilidad e incertidumbre. Se reducen las jerarquías y los niveles de intermediación en la burocracia (López, 2007), y se depende cada vez más de las tecnologías de la información y la comunicación. Por tanto, se requiere de una metáfora que enfatice menos en la estructura y más en la organización como cambio y transformación.

Partiendo de nuestra propuesta de tratar teorías surgidas de un *locus* latinoamericano, la metáfora de la organización auto-creativa surge de la teoría de la *autopoiesis* (del griego *αυτο-*, *auto*, “sí mismo”, y *ποιησις*, *poiesis*, “creación” o “producción”), planteada por los pensadores chilenos Maturana y Varela (1973), para designar el tipo de organización de los sistemas vivos, caracterizada por la autonomía, circularidad y auto-referencia, que guían su capacidad de auto-crear o auto-conservarse (Morgan, 1991).

Posteriormente, Luhmann (1997) extendió el concepto para aplicarlo a los sistemas sociales, para destacar la capacidad universal de todo sistema de producir estados propios bien diferenciados, enlazando a estos estados las operaciones propias del sistema gracias a su “auto-organización”. Si bien Maturana y Varela han llamado la atención que su propuesta es aplicable a los sistemas vivos y no a los sociales, se la acepta como una opción epistemológica fructífera (Maturana, 1997).

Gareth Morgan (1991) destaca que la metáfora de la *autopoiesis* nos permite mirar que las organizaciones

están en un continuo proceso de identificarse de una manera auto-referenciada y de representar su entorno, con el cual están en íntima conexión, como una proyección de su propia identidad. En suma, en un ambiente de permanente cambio y transformación, la metáfora ayuda a comprender los factores que contribuyen a la auto-identidad de la organización y a sus relaciones con el mundo externo, en el que tienen un papel activo cada vez más influyente.

La importancia que en la sociedad contemporánea han adquirido las organizaciones es de tal magnitud, que podemos verla como una sociedad organizacional, y al ser humano como un hombre organizacional. De allí el significado que tiene la tarea de generar propuestas teóricas para comprender las organizaciones, pues este camino epistemológico ayuda a comprender mejor los sistemas sociales presentes en la modernidad.

La teoría de la *autopoiesis* puede explicar de mejor manera las organizaciones desde una visión de la complejidad, de la incertidumbre y el cambio, que corresponden al pensamiento contemporáneo analizado anteriormente. Esta teoría puede compararse con otras teorías de auto-organización de los sistemas sociales, que parten de la teoría general de sistemas formulada originalmente por Bertalanffy en 1968. Su contribución ha sido la de percibir los sistemas del mundo real con sus notas características de fronteras arbitrariamente definidas, apertura, conectividad, subsistemas y sinergias, lo que permitió desarrollar una visión multidisciplinaria de la sociedad. Las teorías de auto-organización no solo relacionan los sistemas con sus elementos, sino que también describen la dinámica y procesos internos de un

sistema y su cambio en el tiempo. Entre ellas tenemos la teoría de la auto-organización de Ilya Prigogine, la teoría *sinérgica* de Herman Haken, los *hiperciclos* de Manfred Eigen y la *autopoiesis* de Varela y Maturana (Grzybowski & Slocombe, 1988).

Con todas sus diferencias, las diversas teorías de auto-organización son similares en su fundamento. Todas ellas tratan un mismo fenómeno: la creación espontánea e impredecible de nuevas estructuras en sistemas en que el equilibrio es distante. Si bien emplean diferentes discursos, los elementos y procesos que describen son similares: fronteras e interrelaciones de las organizaciones, dinámica no lineal, estructura interna compleja, ciclos y retroalimentaciones, fluctuaciones no determinísticas entre los elementos del sistema (teoría del caos), y periodos de inestabilidad.

El pensamiento organizacional latinoamericano se ha enriquecido con los significativos aportes de la teoría de la delimitación de los sistemas sociales, de la nueva ciencia de la administración, del principio de la distribución de recursos adecuados, de la propuesta de la *praxis* de la acción comunicativa y la gestión social, de la metáfora de la auto-organización de los sistemas sociales. Es necesario que nuestros estudios contribuyan a tender puentes de comunicación entre estas diversas visiones, en base de compararlas y sintetizarlas en nuevas miradas de comprensión teórica, conforme pasamos a discutir en la siguiente sección.

2.6. La necesidad de estudios comparativos sobre el pensamiento organizacional latinoamericano.

Los estudios comparativos son necesarios con el fin de difundir nuestro propio pensamiento crítico sobre las organizaciones en el contexto latinoamericano. De esta diseminación del trabajo académico latinoamericano pueden surgir nuevas posibilidades para la construcción de teorías sociales y organizacionales. La nueva ciencia de las organizaciones o la teoría de la delimitación de los sistemas sociales, importantes aportes de origen latinoamericano, son aparentemente poco conocidas entre los académicos de la región, con la posible exclusión de la academia brasileña. Esta afirmación puede comprobarse con una revisión de la literatura sobre estudios organizacionales, en la cual el trabajo de Guerreiro Ramos no se cita, incluso en el ámbito de quienes realizan reflexiones críticas de la teoría de la organización desde un *locus* latinoamericano. La Biblioteca Virtual en Estudios Organizacionales BiVIDEO, de la Universidad Autónoma de México, por ejemplo, no presenta referencias sobre la contribución de Guerreiro Ramos.

Uno de los autores con mayor número de artículos en BiVIDEO, es precisamente Ibarra Colado, cuyo artículo “Notas para el estudio de las organizaciones en América Latina” discutimos anteriormente, en el que, como mencionamos, critica el traslado mecánico de la teoría de la organización desde el centro a la periferia y señala que este desplazamiento acrítico es consecuencia de la dominación del centro (Ibarra, 1991). Sin embargo, no menciona para nada la nueva teoría de las organizaciones, ni Guerreiro

Ramos aparece en las referencias bibliográficas. Igual situación se encuentra en posteriores ensayos suyos, como en Ibarra (2004).

Esta constatación me llevó a comunicarme con el profesor Ibarra, quien confirmó mi parecer, al indicarme que no había conocido del trabajo del intelectual brasileño. Sin embargo, a partir de nuestra correspondencia, revisó y se interesó sobre los importantes aportes para la construcción de nuestro propio pensamiento y para la reflexión sobre la administración solidaria, que encontró en las publicaciones de Guerreiro Ramos a las que tuvo acceso y que espera ampliar y profundizar (Ibarra, 2007).

De allí que la tarea de un estudio comparativo del pensamiento administrativo latinoamericano es un requerimiento para desarrollar nuestras propias propuestas en el ámbito de la teoría de las organizaciones. Esta visión se enmarca en el proyecto de generar estudios doctorales en administración en el Ecuador, a través de la Universidad Andina Simón Bolívar, para presentar la relación relevante del pensamiento administrativo en el contexto histórico latinoamericano y no solamente la adaptación descriptiva e instrumental de las teorías organizacionales generadas en otro contexto (López, 2007).

Este abordaje comparativo nos permitiría no solo conocer mejor a los autores latinoamericanos y su pensamiento, sino fundamentar líneas de investigación que contribuyan al desarrollo tanto de propuestas innovadoras en la teoría organizacional, como de estudios empíricos sobre la realidad organizacional en nuestra región. Como hemos discurrido anteriormente, el pensamiento crítico constituye la conceptualización epistemológica de este paradigma

republicano o *postfordista*, que cuestiona y propone argumentos que no sean determinados únicamente por los intereses del mercado, sino por los de la auto-realización del ser humano, por los de la justicia social, y por los de la ciudadanía deliberativa. La relación intersubjetiva de estos intereses, sustentada en la participación de los propios sujetos sociales que definen su auto-organización, puede dar lugar a una conceptualización creativa de variadas formas híbridas de organización, en un proceso de construcción teórica desde un locus latinoamericano.

3. Pensamiento administrativo e innovación tecnológica

Como se ha discurrido líneas atrás, una dimensión influyente a la hora de constituir un tipo de organización, es el de la tecnología. De la adecuada distribución de este recurso, dependerá, en parte, la forma de administración que se practique. La *autopoiesis* de una organización tiene, por consiguiente, en la innovación tecnológica, un factor importante de su capacidad auto-creativa. Además, es mi interés profundizar en los tipos organizacionales que propician la innovación tecnológica en nuestros países; toma de posición que surge desde una concepción del desarrollo basado en el conocimiento. A continuación se abordan los conceptos de innovación tecnológica, tanto desde el punto de vista clásico como desde una visión nueva, partiendo de un *locus* de enunciación latinoamericano.

3.1. Abordaje tradicional de la innovación

Joseph Alois Schumpeter (1883-1950), cuyo pensamiento ha tenido significativa influencia en

las concepciones sobre desarrollo, propuso que las instituciones y los emprendedores, a través de la innovación tecnológica (conocimientos), juegan un papel fundamental (Hidalgo, 1998). Schumpeter diferenció tres procesos correlacionados: descubrimiento o invención, innovación, y su difusión en la economía. Además discutió sobre los efectos de estos dos últimos procesos en la génesis y evolución de los ciclos de coyuntura subyacentes al crecimiento de la economía (Szmrecsányi, 2006).

En el capítulo séptimo de la segunda parte de *Capitalismo, Socialismo y Democracia*, relativo al proceso de *destrucción creadora*, el autor plantea que solamente se produce el desarrollo cuando los emprendedores propician innovaciones (cambios cualitativos sustanciales que destruyen las situaciones estacionarias pre-existentes) (Schumpeter, 1952). Estas innovaciones se producen con combinaciones nuevas de recursos disponibles, en cinco modalidades: introducción de nuevo producto o nueva calidad de producto; introducción de nuevos métodos de producción y distribución; apertura de nuevos mercados; obtención de nuevas fuentes de insumos productivos; y establecimiento de nuevas formas de organización económica (conquista/destrucción de monopolios-temporales) (Schumpeter, 1994 (1934)).

Sin embargo, Schumpeter no desarrolló la idea de generación de redes de investigadores, puesto que no vivió el proceso de la globalización que actualmente experimentamos, en la que los flujos de información y de personas hacen posible la constitución de estos equipos de innovación (Castells, 1998). Para el caso de nuestro interés específico, la innovación biotecnológica requeriría de la constitución de alianzas de investigadores de diversas

disciplinas y procedentes de varios países, comprometidos con un objetivo común y el deseo de compartir (Weerd-Nederhof & Fisscher, 2003) (Henneke & Lüthje, 2007).

El ser humano tiene un rol fundamental en el desarrollo de las innovaciones tecnológicas. Sus características individuales como conocimiento y experiencia, sus características demográficas, su status social, sus redes de relaciones sociales, influyen significativamente en el despegue y sustentabilidad de los emprendimientos. Estas características fueron definidas inicialmente por Becker como capital humano (Wright, et. al, 2007); sin embargo, considero que este desplazamiento de conceptos es inadecuado, pues *reifica* al ser humano al identificar sus características individuales y sociales como una forma de capital. Esta es una cuestión que requiere de mayor investigación, para proponer una conceptualización propia, que podría identificarse, provisionalmente, como potencial humano.

3.2. La innovación desde una mirada nueva

En este apartado se presentan algunas reflexiones sobre nuevos abordajes en el marco de la innovación tecnológica, en base a propuestas y estudios empíricos de autores latinoamericanos sobre el tema. Este es un ámbito de investigación en el que el pensamiento crítico puede contribuir a la teoría organizacional en la búsqueda de una conceptualización epistemológica que discorra sobre cuestiones y proponga argumentos que no sean determinados únicamente por los intereses del mercado (Tenório, 2004b).

3.2.1. En busca de la tecnología apropiada: Las teorías N y P

Un trabajo interesante, en el intento de construir una propuesta a partir de autores latinoamericanos, es el de Gleisi Neves (1998), que presenta algunas experiencias de tecnologías apropiada en Instituto de Desarrollo del Centro-Oeste Mineiro (INTROESTE) de Brasil. Particularmente llamativa es la discusión sobre los conceptos de tecnología y desarrollo, en el que se refiere al concepto de reducción sociológica de Guerreiro Ramos.

Neves define el concepto de tecnología, de acuerdo a la propuesta de Belmiro Castor, como el conjunto de medios materiales y abstractos creados, desarrollados y utilizados por el hombre para resolver problemas en todos los órdenes de su vida, tanto individual como asociada. La disponibilidad de medios abstractos y materiales varía en tiempo y espacio y por lo tanto la escogencia tecnológica debe hacerse de acuerdo a las particularidades de cada momento histórico, ambiente y situación.

Esto no siempre ocurre así y parece depender de la clase de modelo de desarrollo que se adopta. Existen dos teorías contrapuestas al modelo de desarrollo. Siguiendo a Guerreiro Ramos, se las denomina *N* y *P* y se presentan sus notas características.

Los países en desarrollo parecen haber adoptado la teoría *N*, a la cual se le hacen las siguientes críticas: confunde desarrollo tecnológico con modernización imitativa; se basa en generalizaciones de hechos ocurridos en los países más desarrollados. Toma como paradigma de desarrollo el modelo adoptado por los EEUU y por

Europa Occidental; sobrevalora los aspectos económicos en detrimento de los sociales, morales, y otros; sobrevalora su propia eficiencia y racionalidad. En suma, requiere de una “reducción tecnológica”.

Por el contrario, la teoría P asume la importancia de la utilización de una tecnología apropiada que contemple los siguiente requisitos: su contribución para el mejoramiento de las condiciones de vida de la población y para la justicia social; para propiciar la emancipación del ser humano; para no aumentar la polución ni agotar los recursos naturales no renovables. La tecnología en la Teoría P debe ser eficiente desde el punto de vista económico y valorar el conocimiento popular y saber combinarlo con el conocimiento científico.

Para identificar una tecnología apropiada se necesita, además, cierto nivel de descentralización del poder y la aceptación de la pluralidad y diversidad de soluciones posibles así como la existencia de un clima de apertura y humildad intelectual. De acuerdo a esto, Neves manifiesta que los adeptos a la tecnología apropiada, son los adeptos de la investigación-acción, como método de conocimiento e intervención de la realidad social que, además de reconocer su ignorancia consciente, trabajan con grupos y comunidades en condición de sujetos de sus propios problemas y soluciones.

3.2.2. Incubadoras de nuevos emprendimientos y su tensión con el paradigma fordista

En su estudio sobre las innovaciones en las relaciones de trabajo en incubadoras de nuevos emprendimientos del Brasil, Zouian y Torres (2004), encuentran que estas incubadoras han contribuido al desarrollo de nuevos

puestos de trabajo para la población. Sin embargo, encuentran que en algunas se mantiene todavía el paradigma *fordista*. Las autoras señalan que, al observar las organizaciones resultantes del proceso de incubación de emprendimientos, se puede observar la innovación en el modo de producción en algunas de ellas. Su característica general es la autonomía para el desarrollo de sus ideas (sean productivas, sociales o culturales), estén organizadas como cooperativas o empresas convencionales. Constatan, además, que estas organizaciones han contribuido a la reducción del subempleo y desempleo.

Zouiany Torres ven en estos procesos la *praxis* propuesta por Paulo Freire, que la educación puede cambiar la relación entre opresores y oprimidos, por medio de la autonomía lograda por la nueva capacidad de reflexión sobre el mundo y sus posibilidades. Concluyen observando que el movimiento de incubación de emprendimientos brasileño ha contribuido para la reducción de las desigualdades sociales, en la medida que actúa educando a los individuos con la finalidad de fortalecerlos para emprender en sus ideas y obtener logros significativos, sea desde el punto de vista de emprendimientos tradicionales, tecnológicos, rurales, culturales o sociales.

Según su observación, la estructura inicial de las incubadoras no es *fordista*, pues no tienen una estructura jerárquica y las decisiones se toman en consenso. Sin embargo, al crecer estas entidades, cambian su modelo de organización productiva, y se consolida nuevamente el *fordismo* en las relaciones de trabajo. Por ello, las autoras plantean la importancia del papel del Estado, sea de manera directa o indirecta, para acompañar las iniciativas de incubadoras de emprendimientos, apoyando procesos

educativos que propicien la consolidación de las ideas de la ciudadanía deliberativa.

4. Elucidación de teorías organizacionales sobre innovación tecnológica

Como una conclusión a este breve estudio comparativo de teorías organizacionales desde una perspectiva latinoamericana, quisiera proponer el concepto de elucidación de teorías organizacionales para la innovación tecnológica, un abordaje crítico para la reflexión y la construcción teóricas, que puede contribuir a la comprensión de organizaciones híbridas, que tratan de conciliar la justicia social con los intereses del mercado, la gestión social con la gestión estratégica, en un marco de diversidad y sustentabilidad. Esta concepción es una forma de parafrasear el término de reducción sociológica, manteniendo su núcleo central, relativo a la necesidad de la generación de teorías propias, a través de la asimilación crítica del pensamiento originado en el mundo desarrollado, a través de un proceso de “destilación” de las ciencias sociales internacionales, para reducirlas al componente que es relevante y útil para Latinoamérica.

Elucidación en su sentido original del latín: *elucidare*, *elucidat*, *ex-lucidus*, significa *sacar a luz*. Elucidación es, entonces, el acto explicativo que sirve para clarificar, para iluminar. La clarificación surge luego de eliminar las ambigüedades. La elucidación, en las ciencias naturales, se refiere al proceso para establecer la estructura química

de una molécula¹. En biotecnología médica, por ejemplo, una vez identificados los principios bio-activos presentes en un ser vivo, y elucidada la estructura de las moléculas que los contienen, pueden replicarse, sea obteniéndolas directamente del producto natural, o a través de síntesis de nuevos productos artificiales – como ha ocurrido en el caso de la quinina², o de la *epiquinamida*³ – que se desarrollan en laboratorios, imitando la estructura química de la molécula bio-activa.

Este significado de elucidación, es pertinente para parafrasear a Guerreiro Ramos y proponer el concepto de elucidación de teorías organizacionales sobre innovación tecnológica. La elucidación que planteo, es el proceso de clarificar la estructura fundamental, de obtener la esencia del pensamiento administrativo sobre innovación tecnológica del mundo desarrollado, eliminando aquello que no es relevante y pertinente a la realidad latinoamericana. A partir de la estructura esencial del conocimiento científico y tecnológico, en síntesis con el conocimiento ancestral, construiremos nuestros propios modelos de innovación

- 1 La elucidación se realiza con la ayuda de técnicas que relacionan las propiedades físicas de las moléculas (absorción/emisión de luz, propiedades magnéticas, entre otras) con la disposición de sus átomos. La técnica que aporta más información al respecto es la Resonancia Magnética Nuclear (RMN), que estudia las propiedades magnéticas de ciertos átomos (Hidrógeno, Carbono-13) y las relaciona con la estructura de una molécula (Cazar, 2007).
- 2 La quinina ecuatoriana, obtenida del árbol de la quina, fue el primer producto natural que se empleó para el tratamiento de una enfermedad específica – la malaria – en el mundo (Naranjo, 2007).
- 3 Producto producido por la piel de una especie de ranas ecuatorianas *Epipedobates tricolor*, que tiene propiedades anestésicas superiores a la morfina (Fitch et. al., 2003).

tecnológica, para hacerlos compatibles con la auto-realización, la justicia social, la solidaridad y la libertad. Esta conciliación entre derechos ciudadanos y el mercado, debe contemplar, además, una alternativa de retribución a los innovadores para proteger el bien común. Esta elucidación no presupone un modelo único o un mejor modelo, sino que, desde una posición crítica, espera diversos modelos surgidos desde nuestro propio locus de enunciación.

Metodológicamente, la elucidación de teorías organizacionales puede partir del abordaje del principio de recursos adecuados, que permite construir socialmente diversidad de posibilidades, diversidad de organizaciones que toman las dimensiones adecuadas para la realización de los objetivos de sus miembros. De esta forma, en los *continuum* entre economías, e *isonomías*, entre *isonomías* y *fenonomías*, y entre otras unidades dialécticas, una serie de organizaciones híbridas pueden surgir.

5. Conclusiones

Este ensayo ha mostrado la necesidad de realizar estudios comparativos sobre las teorías organizacionales de nuestra región, con el fin de contribuir a la difusión de nuestro propio pensamiento administrativo a lo largo de Latinoamérica. De esta diseminación del trabajo académico latinoamericano pueden surgir nuevas posibilidades para la construcción de teorías sociales y organizacionales. Las teorías de la delimitación de sistemas sociales, la de la gestión social, y la de la *autopoiesis*; los conceptos de hombre parentético, de ciudadanía deliberativa, de la renta tecnológica, entre otros, constituyen fundamentos

para inspirar nuevos programas de investigación. Hemos analizado críticamente estas teorías, enfatizando en la diversidad de organizaciones de tipo híbrido que pueden concebirse en base a una adecuada distribución de los recursos, con interés inter-subjetivo y republicano.

La sociedad contemporánea se caracteriza por la creciente importancia de las organizaciones en la configuración del tejido social. Esta situación ha llegado a tal grado, que la sociedad puede verse como una sociedad organizacional, y el ser humano como un hombre organizacional. De allí la importancia de construir nuevos enfoques teóricos para entender los sistemas sociales existentes en la modernidad. La administración está íntimamente relacionada con la sociedad, y depende críticamente de un contexto local, nacional y regional. Por lo tanto, el estudio de las políticas públicas es también necesario para esta comprensión integral, y Latinoamérica debe elucidar, no adoptar, las lecciones organizativas de otras naciones.

Se ha analizado también las consecuencias negativas de un sistema basado en la renta tecnológica del mercado y no en la auto-realización y la justicia social: la creciente brecha entre los países, la depreciación de los productos naturales y su depredación, y la pérdida de soberanía. Un aspecto particular que se ha esbozado, al analizar la renta tecnológica, es la necesidad de investigar y proponer otras formas de retribución republicana de los descubrimientos, que partan fundamentalmente del interés por la justicia social.

También se han abordado los conceptos de innovación tecnológica, tanto desde el punto de vista clásico como

desde una visión nueva, partiendo de un *locus* de enunciación latinoamericano. El ámbito en el que se concentra el interés de este ensayo corresponde a la fase de investigación y desarrollo; esto es, a la fase de pre-descubrimiento o pre-invencción. Esta circunscripción del modelo se debe a que el interés de mi investigación está fundamentalmente en el despegue, en el emprendimiento, en el inicio de la innovación, esto es en la fase de investigación y desarrollo. Éste sería el entorno propicio para la constitución de *fenonomías* e *isonomías*.

Las *isonomías* están basadas en la participación igualitaria de sus miembros, en derechos y en deberes; y en la toma de decisiones de carácter consensual. Las *fenonomías*, propician el desarrollo de los fines u objetivos creativos comunes a sus miembros. En los dos casos, las actividades se basan en la vocación y no en la dependencia de un empleo. Estos tipos de organización, en la modalidad de redes sociales y organizacionales, son referentes para un desarrollo de las comunidades científicas y de innovación.

Las redes de *isonomías* y *fenonomías* para la innovación científica y tecnológica, parten de la descentralización del poder y la aceptación de la pluralidad y diversidad de soluciones posibles así como la existencia de un clima de apertura y humildad intelectual. Su trabajo se desarrolla comunicativamente con grupos y comunidades en condición de sujetos de sus propios problemas y soluciones. Esta innovación representa un cambio sustancial, cualitativo o cuantitativo a la *praxis* anterior, mediante la implantación de un nuevo programa o conjunto de actividades para una mejora significativa de los existentes. El establecimiento de redes y espacios de interactividad, es lo que caracteriza

la nueva forma en que se produce el conocimiento y la innovación tecnológica. Los nuevos sistemas de desarrollo se conciben como una red social entre los sectores público, privado y universidades, cuyas actividades e interacciones generan, modifican y difunden nuevos espacios de desarrollo.

Finalmente, se ha planteado el concepto de elucidación de teorías organizacionales sobre innovación tecnológica, proceso de clarificar la estructura fundamental y los presupuestos subyacentes del pensamiento administrativo predominante, a través de una metodología de selección de las ideas que son relevantes y pertinentes a la realidad latinoamericana. A partir de la estructura esencial del conocimiento científico y tecnológico, en síntesis con el conocimiento ancestral, construiremos nuestros propios modelos de innovación tecnológica, para hacerlos compatibles con la auto-realización, la justicia social, la solidaridad y la libertad.

Aplicando la elucidación tecnológica a los modelos convencionales de innovación, podemos construir nuestra propia línea de investigación sobre las redes de innovación tecnológica. La fase de investigación y desarrollo parte de la construcción social de *fenonomías* e *isonomías*, con interacción tanto del conocimiento científico como del ancestral. Para el descubrimiento, invención o desarrollo de nuevo conocimiento, se plantea la retribución republicana. Y para la transformación en innovación, nos interesa más la difusión en la sociedad con justicia social, que supera la difusión concentrada en el mercado, basado exclusivamente en la oferta y la demanda.

Referencias

Azevêdo, A., & Ovenhausen, R. (2006). Alberto Guerreiro Ramos's Anthropological Approach to the Social Sciences: The Parenthetical Man. *Administrative Theory & Praxis*, Vol 28, No 4, 501 - 521.

Basant, R. (2002). *Knowledge flows and industrial clusters*. Ahmedabad: Indian Institute of Management.

Boeira, S. L. (2002). Ecología Política: Guerreiro Ramos e Frit Jof Capra. *Ambiente & Sociedade, Año V*, No. 10, 1-21.

Burrell, G., & Morgan, G. (1982). *Sociological Paradigms and Organisational Analysis. Elements of the Sociology of Corporate Life*. London: Heinemann.

Candler, G. G. (2002). Particularisms versus Universalism in the Brazilian Public Administration Literature. *Public Administration Review*, Vol. 62, No. 3, 298-306.

Castells, M. (1998). *La Sociedad Red. La era de la información: Economía, sociedad y cultura. Volumen I*. Madrid: Alianza Editorial.

Cazar, M. E. (2007). *Concepto de elucidación. Carta-e en respuesta a consulta del autor*.

Cooper, T. (2004). Big Questions in Administrative Ethics: A Need for Focused, Collaborative Effort. *Public Administration Review*, 395-407.

Echeverría, B. (2005). "Renta Tecnológica" y Capitalismo Histórico - Conferencia en el Fernand Braudel Center de la

Universidad de Binghamton. 4-Dic-1998. *Mundo Siglo XXI, Revista del CIECAS, IPN No 2*. México.

Faraldo, J. (1999). La luz a través de las rendijas. La dinámica histórica y la ciencia del caos. *Cuadernos de Historia Contemporánea. Número 21*. 317-337.

Fitch, R., Garraffo, M., Spande, T., Yeh, H., & Daly, J. (2003). Bioassay-Guided Isolation of Epiquinamide, a Novel Quinolizidine Alkaloid and Nicotinic Agonist from an Ecuadorian Poison Frog, *Epipedobates tricolor*. *Journal of Natural Products*, 66, 1345-1350.

Freire, P. (2002). *Pedagogía del Oprimido*. Buenos Aires: Siglo Veintiuno Editores.

Grzybowski, A., & Slocombe, S. (1988). Self-organization theories and environmental management: the case of South Moresby, Canada. *Environmental Management Vol. 12, No. 4*, 463-478.

Guerreiro Ramos, A. (1958 [2001]). *A redução sociológica, en Heidemann, F (2001) Nota Bibliográfica de a "Modelos de Homem e Teoria Administrativa"*. Caderno de Ciencias Sociais Aplicadas, PUC-PR.

Guerreiro Ramos, A. (1981b). Minha dívida a Lorde Keynes. *Cadernos Escola Brasileira de Administração Pública; 12*, 1-7.

Guerreiro-Ramos, A. (1981). *A nova ciência das organizações. Uma reconceituação da riqueza das nações*. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getulio Vargas.

Guerreiro-Ramos, A. (1972). *Modelos de Homem e Teoria Administrativa*. *Public Administration Review, Vol 32, No. 3*, 241-246.

Habermas, J. (1990). *Conocimiento e Interés*. Madrid: Taurus.

Habermas, J. (2001). *Teoría de la acción comunicativa, II. Crítica de la razón funcionalista*. Bogotá: Taurus Humanidades.

Harris, J. (2002). The Case for Cross-Disciplinary Approaches in International Development. *World Development*, Vol. 30, N. 3, 487-496.

Henneke, D., & Lüthje, C. (2007). Interdisciplinary heterogeneity as a catalyst for product innovativeness of entrepreneurial teams. *Creative and Innovation Management*, Vol 16, Nro 2, 121-132.

Hidalgo, A. L. (1998). *El Pensamiento Económico sobre Desarrollo. De los Mercantilistas al PNUD*. Huelva: Universidad de Huelva.

Horkheimer, M. (2002). *Crítica de la razón instrumental*. Madrid: Trotta.

Horkheimer, M. (2004). *Eclipse of Reason*. New York: Continuum.

Ibarra, E. (2006). ¿Estudios Organizacionales en América Latina? Transitando del centro a las orillas. *mimeo*.

Ibarra, E. (5 de Septiembre de 2007). Correspondencia sobre el conocimiento de la obra de Guerreiro Ramos. (F. Salgado, Entrevistador)

Ibarra, E. (1991). Notas para el estudio de las organizaciones en América Latina a partir de la reflexión crítica de la teoría de la organización. En E. Ibarra, & L. Montaña, *Ensayos críticos para el estudio de las organizaciones en México* (págs. 27-66). México: UAM/Porrúa.

Kalu, K. (2003). Of Citizenship, Virtue, and the Administrative Imperative: Deconstructing Aristotelian Civic Republicanism.

Public Administration Review, Vol. 63, No. 4, 418-427.

Khilji, S., Mroczkowski, T., & Berstein, B. (2006). From Invention to Innovation: Toward Developing an Integrated Innovation Model for Biotech Firms. *Product Innovation Management*, No. 23, 528-540.

López, F. (2007). Reseña sobre la evolución de la administración en el Ecuador. *mimeo*.

López, F. (2007). Seminario Pensamiento Administrativo. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar.

Luhmann, N. R. (1997). *Organización y decisión, autopoiesis y entendimiento comunicativo*. Barcelona: Anthropos.

Maturana, H. (1997). *De Máquinas y Seres Vivos, autopoiesis de la organización de lo vivo*. Santiago de Chile: Editorial Universitaria.

Morgan, G. (1991). *Imágenes de la Organización*. México: Ediciones Alfaomega.

Naranjo, P. (2007). La Etnomedicina en el Ecuador. *Primeras Jornadas Andinas de Etnomedicina*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar.

Neves, G. H. (1988). *Em busca da tecnologia apropriada. Serie Experiencias Inovadoras; No 3. (Resumen)*. Río de Janeiro: Instituto Brasileiro de Administracao Municipal. Centro de Desenvolvimento Cívico e Municipal.

Packalen, K. (2007). Complementing capital: the role of status, demographic features and social capital in founding team's abilities to obtain resources. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol. 31, Issue 6, 873-891.

Schumpeter. (1994 (1934)). *Historia del Análisis Económico*.

Barcelona: Ariel.

Schumpeter, J. (1952). *Capitalismo, Socialismo y Democracia*. México: Aguilar.

Serrano, E. (1994). *Legitimación y Racionalización. Weber y Habermas: la dimensión normativa de un orden secularizado*. Barcelona: Anthropos.

Staudenmayer, N. (1997). *Interdependency: Conceptual, Empirical, & Practical Issues*. Sloan WP # 3971. Cambridge, MA: Sloan School of Management. Massachusetts Institute of Technology.

Szmrecsányi, T. (2006). A Herança Schumpeteriana. En V. Peláez, & T. Szmrecsányi, *Economia da Inovação Tecnológica* (págs. 112-134). Sao Paulo: Editora Hucitec. Ordem dos Economistas do Brasil.

Tenório, F. G. (1996). ¿Contiene dialogicidad la calidad? Un análisis crítico de la calidad total. *CLAD Reforma y Democracia, No 6*, CLAD.

Tenório, F. G. (2007). *Seminario Pensamiento Crítico y Pensamiento Administrativo*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

Tenório, F. G. (2004). *Tem Razao a administracao? Cap VI: [Neo]Tecnócratas ou [Neo]Bobos? Eis a Questao*. Ijuí: Editora Unijuí de Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul.

Tenório, F. G. (2006). Teorías Organizacionales bajo el Orden y el Progreso, o cuando los Vivos son Gobernados por los Muertos. FGV - EBAPE.

Tenório, F. G. (2004). *Un Espectro Ronda o Terceiro Setor, o Espectro do Mercado. Esaios de Gestao Social*. Ijuí: Editora

Unijuf.

Terjesen, S. (2007). Building a better rat trap: technological innovation, human capital and the Irula. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol. 31, Issue 6, 953-963.

Varela, F. J., & Maturana, H. R. (1973). *De Máquinas y Seres Vivos: Una teoría sobre la organización biológica*. Santiago de Chile: Editorial Universitaria.

Ventriss, C., & Candell, G. G. (2005). Alberto Guerreiro Ramos, 20 Years Later: A New Science still Unrealized in an Era of Public Cynicism and Theoretical Ambivalence. *Public Administration Review*, Vol. 65, No. 3, 347-359.

Weber, M. (1999). *Economía y Sociedad*. México: Fondo de Cultura Económica.

Weber, M. (2004). *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*. México: Fondo de Cultura Económica.

Weerd-Nederhof, P., & Fisscher, O. (2003). Aligment and Alliances for Research Institutes Engaged in Product Innovation. Two Case Studies. *Creative and Innovation Management*, Vol 12, Nro 3, 65-75.

Wright, M., Hmieleski, K., Siegel, D., & Ensley, M. (2007). The role of human capital in technological entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol. 31, Issue 6, 791-806.

Zilic, M. (2002). Biotecnología: una herramienta para el desarrollo regional. *VII Congreso Internacional sobre Reforma del Estado y de la Administración Pública*. Lisboa: CLAD.

Zouian, D. M., & Torres, L. S. (2004). Análise das inovacoes nas relacoes de trabalho supuestametne presentes nas incubadoras de emprendimiento. *IX Congreso Internacional del CLAD sobre*

Costos de la rotación en empresas cuencanas¹

Juana Chacón Moscoso

Psicóloga Clínica

Egresada de la Escuela de Psicología Laboral y
Organizacional

Consultora Organizacional de Advance Consultora

¹ El presente estudio resume los resultados de una tesis de grado, presentada por la señorita Juana Chacón Moscoso para optar por el título de Psicóloga Laboral y Organizacional y se concretó dentro de un convenio para realizar investigaciones de temas de relevancia organizacional entre la Universidad del Azuay y Advance Consultora..

Es ya un lugar común afirmar que el capital humano es el principal activo de las organizaciones; Idalberto Chiavenato, autor clásico en temas de gestión de recursos humanos, afirma que el capital humano dinamiza la organización y concibe a la gestión del talento humano como la función que permite la colaboración eficaz de las personas para alcanzar los objetivos organizacionales y personales (2005). Dado que las personas pasan la mayoría de su tiempo en las empresas y son el elemento impulsor de las mismas es muy importante que se mantengan satisfechas y motivadas.

Por otra parte, es fundamental que la gestión del talento humano esté orientada a demostrar su eficiencia y resultados de gestión mediante indicadores. Se puede definir a un indicador como: *“un valor mensurable que permite seguir la evolución de un proceso para identificar el logro de un objetivo”* (es.kioskea.net). Los indicadores aportan información medible acerca de aspectos críticos de la organización y dan una idea clara del movimiento y el avance de la misma en cifras. De acuerdo con los objetivos planteados por la organización un ejemplo de indicador a nivel de ventas puede ser el volumen de ventas mensuales o la posición de la empresa en el mercado. A nivel del área de recursos humanos un indicador puede ser el número de capacitaciones recibidas por los empleados en el último año, el nivel de ausentismo, nivel de rotación de personal, etc.

La rotación de personal es un indicador muy importante para la empresa y está estrechamente relacionada con la gestión del talento humano, ya que si los procesos de reclutamiento, selección, inducción y capacitación de personal no son realizados de manera eficiente es mucho más probable que los empleados abandonen la empresa, pues, detrás de la rotación de personal se oculta directamente la insatisfacción laboral, descontento y desmotivación produciendo como resultado que los colaboradores busquen un trabajo mejor, en donde se cumplan sus expectativas y se sientan a gusto.

El prestar atención a los indicadores de cada empresa es de vital importancia, más aún cuando dichos indicadores revelan información que afecta a la rentabilidad de la misma. Considerando que la rotación del personal es un factor muy importante y que afecta al normal desenvolvimiento de las organizaciones y a su productividad, se ha decidido realizar la presente investigación enfocada en la rotación de personal de ventas.

Una de las quejas más frecuentes en nuestro entorno académico y profesional es la escasez de datos sobre nuestra realidad local, ya que la mayoría de los textos y ejemplos con los que trabajamos suelen ser “importados” y no siempre reflejan nuestras particularidades; este estudio busca determinar los costos directos causados por la rotación en el personal de ventas, el tiempo de la curva de aprendizaje en vendedores nuevos en las empresas participantes, así como las causas de la rotación en el personal de ventas.

EXPLICACIÓN METODOLÓGICA

La investigación tuvo lugar en siete empresas muy representativas de cuatro sectores (manufactura, electrodomésticos, bancario, consumo masivo) de la ciudad de Cuenca, los nombres de las mismas no se publican, ya que acordaron participar bajo un acuerdo de confidencialidad; el estudio fue realizado entre los meses de julio a diciembre del año 2008.

Para el cumplimiento de los objetivos se analizaron los costos directos producidos por la rotación en los procesos de selección, contratación, inducción y capacitación inicial de personal nuevo en las industrias seleccionadas; para determinar la curva de aprendizaje, es decir, el tiempo que le toma a un vendedor nuevo llegar a cumplir las metas asignadas y aprender las técnicas de ventas se realizaron alrededor de diez entrevistas con los vendedores y con sus supervisores, así como también se analizaron los datos de resultados de ventas en los primeros tres meses de todos los vendedores que, al momento del estudio, se habían incorporado a las diferentes organizaciones participantes.

Para medir el impacto psicológico y las posibles causas de la rotación se realizaron entrevistas a los jefes de recursos humanos.

ROTACIÓN DE PERSONAL

“El término rotación se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente,

esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella” (Chiavenato, 2001, pág. 188). Se suele expresar mediante la relación porcentual entre las admisiones y los retiros, y el promedio de trabajadores que pertenecen a la organización en cierto período; generalmente se expresa en índices mensuales o anuales. (Chiavenato, 2001)

En toda organización es saludable y normal que se presente un pequeño volumen de entradas y salidas de personal, pero cuando sobrepasa cierto nivel la rotación tiene un efecto negativo, tanto para la empresa como tal, como para los empleados que se quedan, ya que no se puede seguir el ritmo continuo de trabajo, se interrumpen ciertos procesos y en general el ambiente laboral no puede mantenerse en equilibrio.

“No se puede decir que exista un índice óptimo de rotación sino que cada organización debe calcular y estudiar el suyo basándose en los costos de retención del empleado frente a los de rotación. Sobre lo que sí parece existir un consenso es que una rotación igual a cero no es deseable, en tanto que ello representa un estancamiento de la misma.” (Dolan Simon y cols. 2007, pág. 119) Así, se debe mantener un índice que permita a la organización retener al personal efectivo y reemplazar a los empleados de bajo rendimiento y que a pesar de los esfuerzos de la organización por capacitarlos y darles las herramientas necesarias para un buen desempeño laboral no cumplen con las expectativas de la empresa.

RESULTADOS DEL ESTUDIO

IMPACTO DE LA ROTACIÓN A NIVEL ECONÓMICO

Costos de la rotación

Como es sabido, la rotación constante de personal representa un gran gasto para la empresa, ya que además de los costos de salida del vendedor que se desvincula, se tiene que invertir tiempo y dinero en el proceso de contratación de un nuevo empleado. Para el análisis de los costos de rotación en cada empresa investigada se realizaron entrevistas con los responsables de la realización de los procesos de selección, contratación, inducción y entrenamiento del nuevo personal y se detallaron los pasos que se realizan dentro de estos procesos, así como el tiempo en horas que se invierte en cada uno. Para obtener el costo del tiempo en horas se divide el salario que la persona responsable de cada proceso recibe para el número de horas que trabaja al mes y esto a su vez se multiplica por el tiempo que le toma realizar la parte del proceso donde intervenga.

Luego de haber analizado los costos de rotación de las empresas investigadas se puede decir que los mismos van desde un promedio de trescientos dólares los más bajos hasta novecientos dólares, los más altos.

De acuerdo con lo investigado el promedio del costo de rotación más alto se da en el sector de manufactura (\$904,45) seguido del sector bancario (\$621,64), sector electrodomésticos (\$436,38) y finalmente el sector que

presenta un costo de rotación más bajo es de consumo masivo (\$343,35). Estos datos se ilustran en el siguiente cuadro:

COSTO DE ROTACIÓN POR SECTOR

Sector empresarial	Costo promedio
Manufactura	904, 45\$
Bancario	621,64\$
Electrodomésticos	436,38\$
Consumo masivo	343,35\$

Se analizó también el número de horas que toma realizar cada proceso en las diferentes empresas y se sacó un promedio entre todas las organizaciones analizadas, siendo el proceso más largo y por lo tanto el más costoso el de entrenamiento, seguido del proceso de selección, luego el de inducción y por último el de contratación. A continuación se ilustran estos datos:

Proceso	Promedio de tiempo en horas
Entrenamiento	220h
Selección	4h30min
Inducción	2h15min
Contratación	1h35min

Costo de la rotación por procesos

Se ha considerado importante también detallar el promedio de los costos de rotación por cada uno de los procesos realizados en cada empresa. Estos procesos como se mencionó en el punto anterior abarcan la selección, contratación, inducción y entrenamiento.

A causa de la variedad en los pasos realizados dentro de los cuatro procesos los costos en cada empresa son distintos, esto se debe también a la diferencia en los salarios de las personas que pertenecen a cada empresa.

Si bien los costos de los diferentes pasos varían, todos coinciden en que el proceso más costoso es el de entrenamiento, ya que es el que más tiempo consume tanto al nuevo empleado como a la persona que estará a cargo de la enseñanza. Este punto abarca como promedio el 91,85% del costo de la totalidad del proceso.

El proceso que le sigue en costo al entrenamiento es el de selección, con un promedio del 5,03% de la totalidad del costo de rotación. Los procesos menos costosos son los de inducción y contratación, con un porcentaje de 1,88% y 1,49% respectivamente.

En el siguiente cuadro se evidencian los datos analizados. Estos datos se obtuvieron sumando cada paso que corresponde a cada uno de los procesos en todas las empresas y luego se sacó un promedio general por proceso. Estos datos se presentan tanto en dólares como en el porcentaje que representan dentro del total del proceso en cada una de las empresas analizadas.

COSTO PROMEDIO DE LA ROTACIÓN POR PROCESOS		
Proceso	Costo en dólares	% de costo dentro de la totalidad del proceso
Selección	25,81	5,03%
Contratación	5,59	1,49%
Inducción	11,75	1,88%
Entrenamiento	554,75	91,85%
TOTAL	597,9	100%

Otro elemento de análisis dentro del fenómeno de la rotación y sus costos es el determinar la relación entre el costo de la rotación y el sueldo de cada vendedor. El gráfico presentado a continuación expresa el costo total de rotación para cada empresa, es decir es lo que le cuesta a la empresa el perder un empleado, en relación con su salario fijo. Estos datos fueron obtenidos en base al costo de rotación por empresa dividido para el salario fijo que perciben los vendedores de cada una de las empresas analizadas, lo que nos da un promedio general de 110% en el costo total de la rotación de personal en base al salario percibido por los vendedores.

COSTO TOTAL ROTACIÓN POR EMPRESA	
Empresas	TOTAL
Empresa 1 Sector bancario	73%
Empresa 2 Sector bancario	225%
Empresa 1 Sector consumo masivo	73%
Empresa 2 Sector consumo masivo	70%
Empresa 1 Sector manufactura	105%
Empresa 2 Sector manufactura	109%
Empresa Sector electrodomésticos	118%
PROMEDIO	110%

Impacto de la rotación a nivel de cumplimiento de objetivos.

La rotación de personal afecta directamente en el cumplimiento de objetivos de la empresa, ya que cuando una persona sale estos se ven interrumpidos, la rotación no permite tener una continuidad en el trabajo, ya que generalmente la persona que ingresa para ocupar el puesto

vacante debe aprender a realizar nuevas tareas, lo cual toma tiempo hasta que se llegue al punto de desempeño óptimo y cumplimiento de metas.

Para el análisis de estos aspectos se debe tener en cuenta lo que se denomina curva de aprendizaje, el concepto que dan Chase, Jacobs y Aquilano (2005) acerca de la curva de aprendizaje es el siguiente: “es el registro gráfico de las mejoras que se producen en los costes a medida que los productores ganan experiencia y aumenta el número, en este caso, de ventas”.

Para una mejor comprensión acerca del efecto que tiene la curva de aprendizaje en el desempeño de los procesos y metas de la organización se ha analizado el porcentaje de cumplimiento de las ventas de los vendedores nuevos de cada empresa durante los primeros meses de ventas frente al presupuesto establecido para dichos meses.

De acuerdo con los datos obtenidos en esta investigación el tiempo que le toma a un vendedor llegar a su promedio general de ventas es de aproximadamente dos o tres meses, lo que significa que antes de ese tiempo la persona todavía está dentro de un proceso de aprendizaje, tanto de las técnicas, como del producto que comercializa, esto implica que los colaboradores que abandonan la empresa antes de haber llegado al tope de su curva representan una pérdida económica para la empresa, ya que no han llegado a producir lo que deberían.

En el siguiente cuadro se ilustra el promedio del porcentaje de cumplimiento de metas del vendedor analizado en cada empresa durante los tres primeros meses, frente al porcentaje de no cumplimiento, es decir lo que la empresa pierde en este período de tiempo

hasta que el vendedor se estabilice y llegue al tope de su producción. En el caso de la empresa 1 del sector bancario se puede observar que el vendedor sobrepasa la meta en un 4%, representando una ganancia extra para la empresa, mientras que en la empresa 2 del mismo sector se presenta el cumplimiento de metas más bajo (23%) y por lo tanto una pérdida más alta (77%) de las ganancias.

EMPRESAS	% Cumplimiento de Metas	% de No cumplimiento de Metas
Empresa 1 Sector bancario	104	4
Empresa 2 Sector bancario	23	-77
Empresa 1 Sector consumo masivo	87	-13
Empresa 2 Sector consumo masivo	85	-15
Empresa 1 Sector manufactura	91	-9
Empresa 2 Sector manufactura	31	-69
Empresa Sector electrodomésticos	59	-41
TOTAL	68,57	-31,43

IMPACTO DE LA ROTACIÓN A NIVEL PSICOLÓGICO

De acuerdo con los datos obtenidos en las entrevistas realizadas para esta investigación, la salida de personal afecta no solamente en el cumplimiento de procesos y objetivos sino también a nivel psicológico, tanto al empleado que sale como a los empleados que se quedan en la organización. Esto puede generar un mayor nivel de estrés dentro del grupo que se queda, ya que al salir

un compañero el cumplimiento de metas de ventas puede verse afectado al contar con una persona menos.

Si la razón de salida de la persona es por una mejor oportunidad de trabajo en el aspecto económico (que represente mayor estabilidad), puede generarse cierto nivel de desmotivación entre los compañeros que se quedan debido a la inestabilidad de su remuneración.

El impacto psicológico de la rotación elevada del personal de ventas puede afectar no sólo al grupo de compañeros sino también al supervisor o jefe inmediato ya que este puede cuestionarse su nivel de desempeño. Este cuestionamiento puede ampliarse no sólo al jefe directo sino al resto de la organización, porque esta puede concluir que su clima laboral, nivel de remuneración o sus beneficios no son suficientes para retener al personal.

A pesar de que el colaborador decide dejar la empresa de manera voluntaria debido a que ha encontrado un trabajo que representa estabilidad y mayores ingresos económicos, esta situación no deja de generarle estrés y preocupación ante la perspectiva de algo nuevo y por consiguiente desconocido; tendrá que adaptarse a un nuevo equipo de trabajo y nuevas políticas empresariales.

La rotación genera también un impacto negativo en cuanto al vínculo afectivo que se genera entre los compañeros, ya que al salir un miembro del equipo se produce un vacío, el cual no siempre es llenado por el nuevo compañero.

Se han dado casos en los que el equipo de vendedores ha sido muy unido y se han creado vínculos fuertes de amistad, y cuando uno de sus miembros toma otro camino

e ingresa una nueva persona a ocupar su lugar, se produce cierta resistencia hacia el nuevo miembro, lo que dificulta el cumplimiento de metas y procesos y por consiguiente afecta el clima laboral del lugar de trabajo.

Finalmente, cuando uno de los colaboradores abandona la empresa por una mejor oferta de trabajo en la que posteriormente está a gusto, tiende a reclutar a sus antiguos compañeros, causando de esta manera una desintegración del equipo, y provocando nuevamente incomodidades a la organización al tener que repetir todo el proceso de selección, contratación, inducción y entrenamiento de personal.

CAUSAS MÁS COMUNES DE ROTACIÓN EN LAS EMPRESAS ANALIZADAS

“La rotación de personal no es una causa en sí, sino un efecto de ciertos fenómenos producidos en el interior o exterior de la organización, que condicionan la actitud y el comportamiento del personal. Es una variable dependiente de los fenómenos internos o externos que afectan a la organización.” (Chiavenato, 2001, pág. 195)

Luego de haber analizado los datos obtenidos en el estudio se puede decir que a través de la experiencia de los jefes de recursos humanos y los supervisores de ventas las causas más comunes de rotación del personal de ventas son las siguientes:

- o **Salario:** Este es un punto importante en lo que a rotación se refiere, no sólo en el cargo de vendedor sino en general en todos los cargos. En el caso de

ventas este aspecto puede cobrar más importancia por el hecho de que en las empresas en donde se realizó esta investigación, los vendedores aparte de recibir su sueldo fijo, trabajan en base a comisiones, las cuales no son estables sino que fluctúan de acuerdo al nivel de ventas obtenido durante el mes.

- o **Curva de aprendizaje:** Como se mencionó anteriormente si bien el estilo de aprendizaje de cada persona varía, de acuerdo con los datos obtenidos en las entrevistas realizadas en esta investigación se tiene como promedio que el tiempo que le toma a un vendedor el aprender y desempeñarse de manera eficiente en su puesto para llegar al tope de su producción y mantenerse dentro de un rango es de dos a tres meses pero muchas veces se espera resultados inmediatos (ya sea por parte de la empresa y/o por parte del vendedor), los que si no son conseguidos causan frustración y desmotivación, lo que puede derivar en la salida del vendedor.

- o **Estrés – Presión:** Según uno de los supervisores de ventas entrevistados un vendedor puede bajar sus ventas debido a que “le molesta la presión que genera el hecho de tener que cumplir una meta todos los meses”. Existen personas que no se sienten a gusto cuando trabajan bajo presión y no se pueden desempeñar de manera exitosa.

- o **Poco valor que se da al puesto de ventas:** De acuerdo con los entrevistados la gente no da el valor que se merece al área de ventas, y se toma el puesto muy a la ligera; específicamente según uno de los entrevistados el poco valor que se da al área es por

una “cuestión de idiosincrasia: la gente ve el puesto de ventas como la última opción, la rotación se da yo creo porque los vendedores se topan con otra realidad, se tiene la creencia de que es fácil vender, cuando la realidad es otra y se necesitan muchas características para ser un buen vendedor”.

- o **Tipo de producto que se comercializa:** Existe una infinidad de productos que se comercializan, y el grado de dificultad para venderlos varía de acuerdo con las características de cada producto. Según uno de los entrevistados en el sector bancario “el producto que se comercializa es intangible” lo cual dificulta su venta, además el segmento de mercado al que va dirigido también hace que la dificultad de venta del producto crezca. El vendedor debe dominar las características, ventajas y desventajas del producto que esté vendiendo para poder desempeñarse con éxito en la venta pero hay que tener en cuenta que esto no es inmediato y que generalmente toma su tiempo.

- o **Procesos de selección, inducción y capacitación inadecuados:** Acerca de este punto otro de los entrevistados comenta: “A veces cuando no se cumplen las metas también es más fácil que se desmotiven (los vendedores) porque no son el perfil adecuado para la venta, el éxito de que el vendedor permanezca en su puesto parte de la selección del personal adecuado”.

El proceso de inducción debe realizarse con mucha claridad, el nuevo empleado debe ser informado sobre todos los aspectos que deba saber acerca de la empresa, sus políticas, normas, conocer a sus nuevos compañeros y qué es lo que hace cada uno, etc.

Así como la inducción, la capacitación debe ser realizada de manera clara para que el nuevo empleado pueda comprender la magnitud del/os producto/s que va a empezar a comercializar. “Si el empleado siente que no conoce lo suficiente acerca del producto no va a poder venderlo”. Por otra parte si el empleado siente que no tiene el apoyo suficiente para su aprendizaje se desmotivará.

- o **Personalidad:** Al determinar el perfil del vendedor, además de los conocimientos y habilidades que este posea debe tener también ciertos rasgos de personalidad y valores que le ayuden a desempeñarse exitosamente en el cargo. De acuerdo con los datos obtenidos en las entrevistas realizadas para esta investigación, el vendedor debe ser extrovertido, empático, responsable, honrado, persuasivo y asertivo, características que deben valorarse antes de contratar a un vendedor, ya que de esta manera le será más fácil al nuevo empleado la realización de su trabajo.

- o **Otras oportunidades de empleo:** Este punto está estrechamente ligado con todas las causas nombradas ya que si la persona no está conforme con su salario, se siente presionada, no le da el valor necesario a su puesto o no está desarrollándose exitosamente en su trabajo no se sentirá motivada y empezará a buscar otras opciones en donde se encuentre más a gusto y a la primera oportunidad que se presente abandonará su puesto. También puede darse el caso de que el empleado salga para ponerse su propio negocio, ya que de acuerdo con algunos de los entrevistados “los vendedores tienen muchos contactos por el hecho de estar permanentemente tratando con gente de fuera de

la organización, lo que les facilita el iniciar su negocio propio”.

CONCLUSIONES

- o Es de suma importancia que las empresas conozcan acerca de los costos que representan la rotación de personal y la manera de calcularla. Este estudio propone una metodología para definir los costos de rotación por procesos.
- o Los costos de rotación varían de acuerdo al tipo de industria y al tipo de producto que se comercialice. En el sector de manufactura se presentan los costos más elevados, seguido del sector bancario, sector de electrodomésticos y por último, el sector en donde los costos son más bajos es el de consumo masivo.
- o El proceso más costoso dentro de la contratación de un nuevo empleado es el de entrenamiento, abarcando el 91,85% de la totalidad del costo de rotación, mientras que el que menos costo representa es el de contratación, que abarca el 1,49% de la totalidad del costo.
- o La curva de aprendizaje depende de factores tales como: estilo de aprendizaje, tipo de industria y de producto que se comercialice, facilidades que brinde la empresa para el aprendizaje, apoyo de mentores, etc. Es fundamental que se dé la importancia debida a este aspecto ya que cuando un vendedor abandona la empresa antes de haber alcanzado el tope de su curva de aprendizaje representa un gasto para la empresa.

- o En general, los vendedores consiguen alcanzar niveles adecuados de rendimiento luego de los tres primeros meses en el cargo.

RECOMENDACIONES

- Debido al alto costo de la rotación de personal es de suma importancia que las empresas retengan al personal eficiente y eviten una excesiva rotación ya que esta afecta a la productividad de la organización y conlleva grandes costos para la misma, a nivel económico, de cumplimiento de metas y psicológico.
- Para evitar la rotación de personal es indispensable que las organizaciones dediquen más tiempo a los procesos de selección e inducción, ya que al escoger al candidato idóneo y realizar un proceso de inducción adecuado se reducen las probabilidades de que esa persona abandone la empresa. En los datos arrojados por este estudio se pudo evidenciar que las organizaciones dedican muy poco tiempo a estos dos pasos, lo cual puede estar agravando sus problemas de rotación.
- Se debe poner énfasis en los planes de carrera para los empleados dentro de la organización. Estos planes se pueden instrumentar mediante la evaluación de desempeño, proyecciones de ascensos, de reemplazos, asesoría individual de carreras, etc.
- Para reducir la rotación de personal es indispensable mantener satisfecho al personal de una manera

continua, así como tener programas de capacitación permanente.

- Los estilos de liderazgo influyen de manera importante en la decisión de la persona de quedarse o abandonar la empresa, por lo tanto es conveniente formar a los jefes de ventas en habilidades directivas.
- Se sugiere premiar el esfuerzo de los vendedores y crear políticas salariales que premien el esfuerzo de los vendedores. Dichas políticas deben ser coherentes, estimulantes, vinculadas con la estrategia y deben ser comunicadas de manera clara a los empleados.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- Alles, Martha A., *"Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias"*, Editorial Granica, Buenos Aires, Argentina, 2001. págs. 15-49
- Alles, Martha A., *"Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias: El Diccionario"*, Editorial Granica, Buenos Aires, Argentina, 2002, págs. 21, 95-97, 99, 153, 161, 175, 208, 213
- Chiavenato, Idalberto, *"Administración de los Recursos Humanos"*, Editorial McGraw Hill, Quinta edición, Bogotá Colombia, 2001, págs. 3-23
- Chiavenato, Idalberto, *"Gestión del Talento Humano"*, Editorial McGraw Hill, Bogotá Colombia, 2005, págs. 3- 52, 73-77, 188-195, 95-102, 110-132, 142-145, 188-195, 197-210, 230-232, 305-316, 334-340, 390-392.
- Dolan, Simon L; Valle Cabrera, Ramón; Jackson, Susan E; Schuler, Randall S, *"La Gestión de los Recursos Humanos cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación"*, Editorial Mc Graw Hill, Tercera edición, Madrid, 2007, págs. 5-14, 109-121, 129-133, 138-144, 205-220
- Robbins, Stephen, *"Comportamiento Organizacional"*, Editorial Prentice Hall, Décima edición, México, 2004, pág. 24, 43-46, 78-83, 313-327, 489-502, 523-529
- Rodríguez Mansilla, Darío, *"Diagnóstico Organizacional"*, Ediciones Universidad Católica de Chile, Segunda Edición, Chile 1995 pág. 62

PUBLICACIONES (material apoyo seminarios)

- Moreno Villegas Jaime, “Assesment Centers”, Corporación Líderes, Quito, Ecuador, 2004, pág. 1
- Moreno Villegas Jaime, Seminario–Taller sobre “*Selección de Personal basada en Competencias*”, Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras para el Desarrollo (ALIDE), 2001, págs. 4, 5

INTERNET

- www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/capacitacionrecursosshumanos
- www.geocities.com/jcpasshq/tadmdeventa.html
- www.eumed.net/libros/2007a/231/36.htm
- www.promonegocios.net/venta/perfil-vendedor.html
- www.es.kioskea.net/contents/qualite/indicateurs.php3