



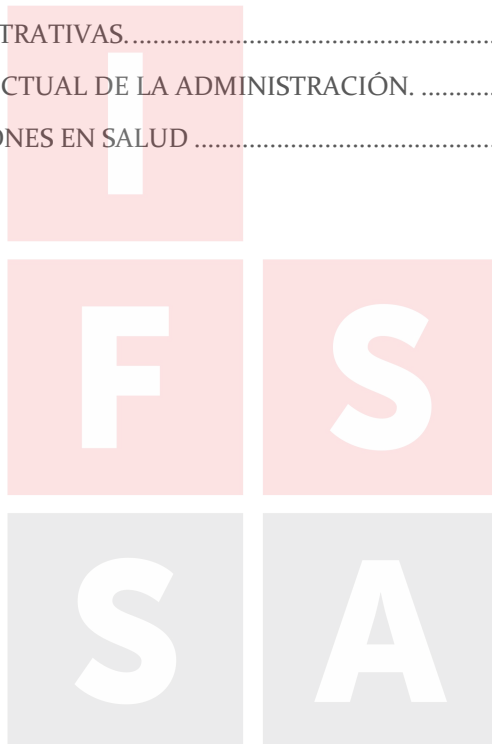
INSTITUTO DE
FORMACIÓN
SUPERIOR

APUNTES DE CATEDRA

SEMINARIO DE LAS ORGANIZACIONES

Contenido

PROGRAMA DE LA MATERIA	2
UNIDADES DIDACTICAS:	2
DESARROLLO DEL PROGRAMA.....	3
UNIDAD 1: VISIÓN Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS ACTUALES.....	3
UNIDAD 2: VISIÓN HUMANÍSTICA QUE DEBE TENER UNA ORGANIZACIÓN.....	37
UNIDAD 3: TEORÍAS ADMINISTRATIVAS.....	53
UNIDAD 4: ENFOQUE CONDUCTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN.....	68
UNIDAD 5: LAS ORGANIZACIONES EN SALUD	75



INSTITUTO DE
FORMACIÓN
SUPERIOR

PROGRAMA DE LA MATERIA

UNIDADES DIDACTICAS:

UNIDAD 1: VISIÓN Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS ACTUALES.

- LIDERAZGO
- FILOSOFÍA
- MOTIVACIÓN LABORAL

UNIDAD 2: VISIÓN HUMANÍSTICA QUE DEBE TENER UNA ORGANIZACIÓN.

- CRITERIOS ÉTICOS BÁSICOS
- VALORES PARA LA UNIDAD DE FINES Y CRITERIOS
- DIGNIDAD DE LA PERSONA
- COMPROMISO SOCIAL PARA EL DESARROLLO SUSTENTABLE DE LAS COMUNIDADES

UNIDAD 3: TEORÍAS ADMINISTRATIVAS.

- COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL
- SISTEMAS ORGANIZATIVOS
- ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA ADMINISTRACIÓN
- EL COMPORTAMIENTO DE LAS PERSONAS QUE INTEGRAN O TIENEN RELACIÓN CON CUALQUIER ORGANIZACIÓN

UNIDAD 4: ENFOQUE CONDUCTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN.

- PLANEACIÓN Y CONTROL DE LA GESTIÓN

UNIDAD 5: LAS ORGANIZACIONES EN SALUD.

- QUE ENTENDEMOS POR ORGANIZACIONES DE SALUD
- ADMINISTRACIÓN EN SERVICIOS DE SALUD
- ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS
- GESTIÓN DE LA CALIDAD

DESARROLLO DEL PROGRAMA

UNIDAD 1: VISIÓN Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS ACTUALES.

1.-Concepto y significado de la cultura de empresa.-

Podemos definir la cultura empresarial como el **conjunto de formas de pensar, de sentir y de actuar que son compartidas por los miembros que componen la organización**. La cultura empresarial ha de ser acorde a los cambios acontecidos en el seno de una organización. El problema reside en que si la organización debe asumir cambios de una forma flexible, es decir, ha de adoptar una morfología viva que se adapte a los cambios del entorno, nos encontramos con que los valores culturales compartidos por los miembros de la organización se caracterizan por la estabilidad y arraigo en las mentes individuales de los trabajadores. Por esta razón, el desarrollo constante de una cultura que permita la adaptación al presente y la asunción de los cambios acaecidos en la organización, se convierte en un instrumento de actuación imprescindible en la empresa, a fin de promover los cambios e introducir nuevas ideas o métodos a la gestión empresarial. Es necesario preparar las mentalidades individuales y estructurar las organizaciones con el fin de que dispongan de la capacidad suficiente para captar a alta velocidad los nuevos valores que han de conformar la cultura empresarial y el rechazo de aquellos que ya no son válidos para dotar de movilidad a la organización.

- *Influir en la cultura empresarial*
- *Cambiar la cultura empresarial implica la modificación parcial o total de hábitos profundamente arraigados en las personas que integran la organización. No hace falta insistir en las dificultades que conlleva esta actuación.*

Las acciones a emprender consisten en:

- *Identificación de los valores culturales deseables.*
- *Diagnóstico de los valores culturales actuales*
- *Identificación de desviaciones.*
- *Transmisión de los nuevos valores*
- *Conversión de los nuevos valores en un objetivo común, interiorizado y compartido por todos, a través de una estrategia que no ha de traducirse en un proceso conflictivo ni manipulador*

La realización de estas acciones pretende la consecución de una cultura innovadora y global por que:

- *Las nuevas tecnologías afectan a todos y cada uno de los componentes de la organización*
- *La innovación ha de ser concebida como una política integrada en la estrategia global de la empresa*
- *Es necesaria la mejora constante en el puesto de trabajo y la asunción de nuevas funciones y responsabilidades como proceso dinámico y continuo.*

Recomendaciones para un diagnóstico de cultura empresarial:

La elaboración de un diagnóstico de cultural es complicada debido a la dificultad de estandarización y cuantificación de los valores culturales. Y es la cultura no se identifica con determinadas actitudes o comportamientos sino con los valores que los causan. Es decir, es la raíz o la razón de ser de las formas de pensar de sentir y de actuar, compartidas por los miembros de una organización social, en este caso la empresa. El descubrimiento de estos valores necesita de la reflexión y la observación desde una perspectiva de máxima objetividad.

Por esta razón, métodos de investigación susceptibles de ser utilizados como el cuestionario, la entrevista

individualizada o la dinámica de grupo, han de ser utilizados con la máxima cautela y siempre como un complemento al sentido común de quien pretenda identificar estos valores. Evidentemente, cuanto mayor sea la plantilla de la empresa, tanto más heterogéneos y diversos serán los comportamientos o actitudes generados por un mismo valor cultural, por lo que éste será más difícil de identificar. En una situación así serán de utilidad todos los métodos de investigación posibles, dependiendo las dimensiones objeto de investigación de la complejidad de la organización empresarial. Entre ellas, podemos destacar:

- *La historia de la organización y el conocimiento de la misma por parte de los trabajadores.*
- *La influencia de valores culturales externos a la organización.*
- *El estilo de dirección y toma de decisiones.*
- *El nivel de participación de los trabajadores en las decisiones empresariales.*
- *La identificación con los objetivos de la empresa.*
- *Las formas de relación interpersonal.*
- *El impacto de los últimos cambios acontecidos.*
- *El ritmo y las formas de trabajo.*
- *Los buenos y malos hábitos.*

Se define la cultura como: **«un conjunto de creencias o presunciones básicas y valores manifestados en normas, actitudes, comportamientos que orientan la conducta de los miembros y les permiten percibir, juzgar, sentir y actuar en las diferentes situaciones y relaciones de forma estable y coherente dentro de un ambiente organizacional».**

A continuación se realiza la definición operacional de los elementos que componen el concepto anterior.

- *Creencias o Presunciones Básicas que son definidas como «estructuras de pensamientos, elaboradas y arraigadas a lo largo del aprendizaje, que sirven para explicarnos la realidad»*
- *Valores que son «una convicción o creencia estable en el tiempo de que un determinado modo de conducta o una finalidad existencial es personal o socialmente preferible a su modo opuesto de conducta o a su finalidad existencial contraria»*
- *Normas que son «reglas de conducta consensuadas».*
- *Actitudes que constituyen «una tendencia evaluadora -ya sea positiva o negativa- con respecto a personas, hechos o cosas. Las actitudes reflejan cómo nos sentimos con respecto a algo o a alguien y predicen nuestra tendencia a actuar de una determinada manera».*
- *Comportamientos «que significan la manera de comportarse, la conducta».*
- *Percibir es decir, recibir impresiones y conocer una cosa.*
- *Juzgar que no es más que, realizar valoraciones críticas acerca de algo.*
- *Sentir, que son respuestas emocionales de lo que se percibe.*
- *Actuar, que no es más que poner en acción funciones propias del cargo.*
- *Estable, es permanecer en el tiempo.*
- *Coherente que tiene enlace unas con otras.*

Como se puede apreciar, **los elementos esenciales que se consideran que conforman la cultura son las creencias y los valores.** Ellos son el centro alrededor del cual giran todas las demás cualidades. La cultura empresarial es lo que identifica la forma de ser de una empresa y se manifiesta en las formas de actuación ante los problemas y oportunidades de gestión y adaptación a los cambios y requerimientos de orden exterior e interior, que son interiorizados en forma de creencias y talentos colectivos que se transmiten y se enseñan a los nuevos miembros como una manera de pensar, vivir y actuar.

2.-Cultura Organizacional.-

Las definiciones de CULTURA ORGANIZACIONAL comparten conceptos comunes. Subrayan la importancia de los valores y creencias compartidos y su efecto sobre el comportamiento. La cultura es la conducta convencional de una sociedad, e influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes.

La cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización tienen en común.

Incluye lineamientos perdurables que dan forma al comportamiento. Cumple con varias funciones importantes al:

- * transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la organización
- * facilitar el compromiso con algo mayor que el yo mismo
- * reforzar la estabilidad del sistema social
- * ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones.

La cultura cumple funciones importantes en la organización. Los artefactos culturales, incluyendo el diseño y el estilo de administración, transmiten valores y filosofías, socializando a los miembros, motivan al personal y facilitan la cohesión del grupo y el compromiso con metas relevantes. La cultura organizacional es la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros. Nace en la sociedad, se administra mediante los recursos que la sociedad le proporciona y representa un activo factor que fomenta el desenvolvimiento de esa sociedad. Es difícil evaluar la cultura de manera objetiva porque ésta se asienta sobre las suposiciones compartidas de los sujetos y se expresa a través del lenguaje, normas, historias y tradiciones de sus líderes. La cultura es el modo particular de hacer las cosas en un entorno específico.

3.-Consecuencias de la cultura organizacional.-

- *ventaja competitiva y éxito financiero*
- *productividad, calidad y estado de ánimo*
- *innovación*
- *compatibilidad de las fusiones y adquisiciones*
- *ajustes persona-organización*
- *dirección de la actividad*

La cultura permite al individuo interpretar correctamente las exigencias y comprender la interacción de los distintos individuos y de la organización. Da una idea de lo que se espera. Ofrece una representación completa de las reglas de juego sin las cuales no pueden obtenerse poder, posición social ni recompensas materiales.

En sentido opuesto, le permite a la organización aprender. Es sólo gracias a su cultura que la organización puede ser más que la suma de sus miembros. La cultura organizacional desempeña el papel de una memoria colectiva en la que se guarda el capital informático. Esta memoria le da significación a la experiencia de los participantes y orienta los esfuerzos y las estrategias de la organización.

4.-Valores Organizacionales.-

Los valores constituyen uno de los puntos fundamentales a la hora de diagnosticar la cultura, porque es, de los esenciales, el elemento más visible de la misma. Es por ello que, los valores representan la base de evaluación que los miembros de una organización emplean para juzgar situaciones, actos, objetos y personas. Estos reflejan las metas reales, así como, las creencias y conceptos básicos de una organización y, como tales, forman la médula de la cultura organizacional. **Los valores son los cimientos de cualquier cultura organizacional**, definen el éxito en términos concretos para los empleados y establecen normas para la organización. Los valores proporcionan un sentido de dirección común para todos los empleados y

establecen directrices para su compromiso diario. Seguidamente mencionare unos valores que he ido aplicando en prácticamente en todas las organizaciones por las que he pasado, a saber:

1. ESTILO Y ACTITUD ETICA: La ética en el comportamiento será primordial en todas las relaciones internas y externas de empresa, prevaleciendo en cualquier circunstancia una actitud honesta y sincera hacia nuestros interlocutores del momento

2.COMUNICACIÓN Y COLABORACION: Se fomentara al máximo la comunicación externa e interna, utilizando las últimas tecnologías telemáticas y en sistemas de organización, de manera que la empresa se distinga por su incremento del conocimiento ,actuando como catalizador del mismo el nivel de comunicación obtenido, alcanzando un alto espíritu de colaboración en potenciar las ventajas competitivas ,logrando los objetivo estratégicamente comprometidos

3.DESARROLLO DEL PERSONAL: El desarrollo en continuidad máximo del personal será un objetivo prioritario a tener en cuenta en la empresa ; para ello se efectuara una política de formación en continuidad con rotación del personal que potencie las habilidades individuales dando un máximo de oportunidades dentro del marco de posibilidades de las necesidades de la propia estructura organizativa

4. RENTABILIDAD DEL CAPITAL: La meta final a alcanzar consistirá en obtener el máximo de rentabilidad sobre el capital invertido por los accionistas de la empresa, para su consecución se vigilara el nivel de satisfacción de los clientes y la mejora de la productividad en todos los procesos para incrementar las ventas y reducir los costos obteniéndose consecuentemente unos resultados económico-financieros con óptimos beneficios.

Los valores son formulados, enseñados y asumidos dentro de una realidad concreta y no como entes absolutos en un contexto social, representando una opción con bases ideológicas con las bases sociales y culturales. Deben ser claros, iguales compartidos y aceptados por todos los miembros y niveles de la organización, para que exista un criterio unificado que compacte y fortalezca los intereses de todos los miembros con la organización.

Aunque los valores sean abstractos, su utilidad organizacional se basa en su capacidad para generar y dirigir conductas concretas o en la factibilidad de su conversión en pautas, lineamientos y criterios para acciones y conductas, lo que determina que siempre sean formulados, enseñados y asumidos dentro de una realidad concreta de actuación, convirtiéndose en atributos de dignidad o perfección que debe tener cada elemento de lo real o de lo que se hace en el puesto o función.

En términos de valores compartidos, es importante comunicar a todos los miembros de la organización cual es exactamente el sistema de valores de la empresa, especialmente en períodos de cambio.

Las organizaciones exitosas serán aquéllas que sean capaces de reconocer y desarrollar sus propios valores basados en su capacidad de crear valor a través de la creación del conocimiento y su expresión.

5.-PRINCIPIOS.-

- El sentido del Propósito es perdurable en el tiempo y tiene que plantear una aspiración que de sentido a la empresa y/u organización. Tanto en la realidad actual como, sobre todo, en la futura. Para orientar nuestras acciones hacia ese Propósito, necesitaremos fijar un hito que, siendo también el norte a largo plazo, nos emplace en términos más concretos de tiempo y forma. Es por esto que debemos formular La Misión
- La Misión recoge de forma sintetizada los objetivos de orden superior. Traduce la abstracción de la filosofía incluida en El Propósito en un proyecto tangible y activador que hace avanzar a la

organización y centra sus esfuerzos. Constituye al mismo tiempo la expresión sincera y sentida de los deseos íntimos que las personas buscan en su trabajo

- Los valores constituyen el núcleo de toda cultura empresarial ya que aportan un sentido de dirección común a todas las personas que componen la empresa y unas líneas directrices a su labor diaria. Los valores en los que se participa definen el carácter fundamental de la organización y crean un sentido de identidad en ella.
- Las Políticas Generales concretan las líneas globales de actuación de la Empresa en diversos ámbitos, normalmente relacionados con los Sistemas de Gestión. Estas Políticas persiguen alcanzar los Objetivos Básicos asumiendo los contenidos formulados en la Misión a través de la aplicación de las líneas directrices de la gestión estratégica y constituyen nuestra respuesta al reto competitivo del futuro

El Propósito, La Misión, Los Valores y Las Políticas deben ser revisados en su conjunto periódicamente para ratificar el contenido de las mismas y/o adaptarlas a los desafíos que le plantea un mundo en proceso de cambio continuo. Si se quiere estar a la altura de los desafíos que se plantean en un mundo donde las ideas y los conocimientos se innovan con la celeridad del momento actual, debemos hallarnos preparados para cambiar en sí mismo todo lo que sea preciso y transmitir esta necesidad del cambio al resto de la organización. Estas creencias básicas con sus compromisos y talentos conforman la cultura empresarial, e impulsadas y conducidas desde el liderazgo definen la identidad perseguida y operan como factores de adaptación y transformación del entorno exterior y el desarrollo de los mecanismos internos para enfocar la gestión de forma propia y diferencial de otras empresas.

La cultura empresarial se expresa en los contenidos anteriormente mencionados, en el sentido de pertenencia, en la capacidad flexible de consensuar metas comunes, en la gestión integral de la empresa con sus objetivos estratégicos y criterios de evaluación de la medida de los resultados. El lenguaje y las categorías conceptuales propios de cada cultura empresarial u organización, son esenciales para fijar o consensuar los límites de la identidad como grupo y establecer las reglas de juego en las relaciones con las personas que pertenecen al mismo.

Las organizaciones plasman en sus misiones el conjunto de creencias sólidas que sirven de premisas a todas sus políticas y acciones. Uno de los factores más importantes del éxito empresarial es la invariable adhesión de todo el cuerpo social a dichas creencias. Estas presunciones son impulsadas desde el liderazgo y tienen como funciones definir la identidad perseguida, la adaptación del grupo al entorno externo y la integración de sus procesos internos para su adecuación y supervivencia. Si una organización quiere estar a la altura de los desafíos que le plantea un mundo en proceso de cambio, debe hallarse preparada para cambiar en sí misma todo lo que sea preciso a lo largo de su historia empresarial.

Esta **filosofía de empresa** o impulso fundamental tiene mucho más peso que los recursos técnicos o económicos, ya que estos, aun siendo esenciales para el éxito, son menos trascendentales que la firmeza con que las personas que integran la organización creen en sus preceptos básicos y los cumplen. Los equipos directivos y mandos en sus respectivos niveles tienen la responsabilidad de introducir, comunicar y movilizar a su colectivos en el la vivencia efectiva de los mismos, y a los demás miembros de la empresa la responsabilidad de aplicar los contenidos de los mismos en su quehacer

6.-EL CAMBIO CULTURAL EN LAS ORGANIZACIONES.-

Motivos por los que una organización sale de su «zona de comodidad»:

- *Cambio de estrategia de negocio.*

- *Realización de cambios organizativos/reestructuración.*
- *Incrementar la competitividad/adaptación al entorno.*
- *Incrementar la productividad.*
- *Mejorar la eficiencia/motivación de sus empleados.*
- *Adquisición/fusión con otra empresa.*
- *Cambio en el tipo de actividad.*
- *Cambio de las líneas directivas. Pocas empresas saben cómo abordar el cambio cultural y ello hace que estén perdiendo el tren del éxito e incluso poniendo en riesgo su supervivencia.*

El **cambio de cultura organizativa** no depende únicamente de la voluntad de la dirección. Existe una **serie de factores que van a influir favoreciendo o dificultando dicho cambio**:

- *Una crisis en la empresa.* Puede favorecer la aceptación por parte de todos los miembros de un nuevo conjunto de valores que puedan responder mejor a ese momento de crisis. La crisis no necesita ser real para ser efectiva, lo importante es que sea percibida como real por los miembros de la organización.
- *Cambio de liderazgo.* Un cambio de dirección puede favorecer un cambio cultural. Los nuevos líderes deben contar con el respeto del resto de la organización y comunicar su visión estratégica de forma clara y puntual.
- *Etapas del ciclo de vida.* El cambio cultural es más fácil cuando la organización está transitando entre dos etapas evolutivas de su vida: entre su formación y la etapa de crecimiento, y entre la madurez y la de declive. En el primer caso la organización todavía es joven, su cultura no está muy consolidada con lo cual el cambio cultural será más fácil. En el segundo caso, el declive supone medidas de ajuste y recorte, de manera que habrá una mayor sensibilización entre los empleados que favorezca el cambio cultural.
- *Edad de la organización.* Cuanto más joven es una organización menos arraigados están sus valores y por tanto el cambio cultural será más fácilmente aceptado.
- *Tamaño de la organización.* Será más fácil de implantar en una organización pequeña que en una grande, ya que la proximidad entre la dirección y los empleados es mucho mayor, la comunicación es más clara y los modelos de comportamientos más visibles.
- *Fortaleza de la cultura actual.* Cuanto más ampliamente esté implantada una cultura y cuanto mayor sea el acuerdo entre los miembros sobre sus valores, más difícil será cambiarla.
- *Ausencia de subculturas.* Cuantas más subculturas exista en una organización, mayor resistencia al cambio habrá. Cuanto mayor es la organización, mayor es la tendencia a tener subculturas.

7.-¿De qué manera la gerencia puede lograr transmitir la cultura a los empleados?.-

Primero que nada, **debe existir el compromiso de la gerencia** para llevar a cabo todas las medidas necesarias para que los empleados comprendan la importancia de tener una identidad como organización. La forma de transmitir, de empapar a los empleados con la ideología – “la forma de ver las cosas” – que posee la gerencia es **teniendo una buena comunicación**, así como de los objetivos, de las necesidades y de todos los aspectos que hacen a la empresa. Debe haber buen flujo de la información, confianza de los supervisores y empleados hacia la comunicación, participación en la toma de decisiones, canales abiertos de comunicación ascendente, descendente y horizontal en la organización, correcta retroalimentación, etc. Una buena comunicación favorece la participación de los empleados de niveles bajos en la toma de decisiones, el intercambio de comunicación abierta, la confianza entre los miembros de la organización, el libre flujo de la información por varios canales, un mayor interés por el desarrollo de los trabajadores, un estilo de liderazgo centrado en el empleado, amplios procesos de interacción. Se genera en la organización conciencia de que es un sistema, donde todas sus partes se interrelacionan.

La comunicación más clara es una comunicación completa, congruente, donde se está atento a la retroalimentación o feedback, para saber si al otro le llegó el mensaje y si le llegó bien, o sea, si lo comprendió. ***Tener una comunicación clara facilita las relaciones que se establecen con las personas y asegura, además, el éxito de la transmisión de la cultura.***

Otro aspecto a tener en cuenta es ***la importancia de capacitar (empowerment) de forma permanente a todos los integrantes de la organización, para que estén en condiciones de tomar decisiones*** y así mantener la calidad de la empresa.

Es evidente que para realizar un cambio adecuado a los tiempos en que vivimos ***se necesita efectuar un cambio del sistema del comportamiento en lo que respecta al estilo de mando y, por supuesto a la cultura de la empresa.***

Motivación & Liderazgo

Motivación y Liderazgo son dos partes esenciales de una de las principales tareas de un directivo (equipo y tiempo), la de crear el equipo humano para conseguir que los objetivos de su empresa se cumplan.

El liderazgo del grupo es algo muy importante pero no es precisamente el tema de lo que quiero escribir sino su falta, la falta de liderazgo. No digo que muchos directivos no pongan su empeño en hacerlo sino que verdaderamente se equivocan cuando tratan de hacerlo.

Gimmickmaster nos propone un ejercicio muy simple:

Se da un cuestionario al gerente y a su equipo. Primero el gerente ordena por importancia las cosas que el o ella creen que motive, emocione, apasione a su equipo. Cada uno de los miembros del equipo hace lo mismo y posteriormente se comparan las listas y se genera un diálogo.

¿Cuál es el resultado?

En general las coincidencias vas a ser mínimas ya que los gerentes creen que saben o conocen a sus equipos pero la realidad es otra...

Según Jack Welch *“Un líder debe conocer a sus tropas, tratarlos como colegas, estar en el campo de batalla junto a su equipo, entender como su gente los retos y obstáculos que confrontan.”*

La finalidad principal es la de pensar que una empresa con trabajadores motivados es una empresa con mejores rendimientos en lo que a recursos humanos se refiere. Posiblemente esos mejores resultados en los recursos humanos se transformarán en unos mejores resultados en otros ámbitos de la empresa, que pueden tener, cara al directivo, una mayor importancia.

Para entrar a hablar de la motivación en la empresa, se debe decir que el ser humano trabaja independientemente y se compromete con objetivos de cuya consecución espera la satisfacción de sus necesidades. Tal compromiso solamente tiene sentido cuando tienen resultados en la productividad, es decir, si los objetivos que persigue la persona para la satisfacción de sus necesidades son compatibles con los objetivos técnico-económicos de la empresa. Cuando se dice que esos objetivos son compatibles se quiere decir que:

- Los objetivos personales de los trabajadores son idénticos a los de la empresa, algo que es muy poco probable, o
- Los objetivos individuales del personal no son idénticos a los de la empresa pero pueden conseguirse al tiempo que se realizan los objetivos de esta.

M. Scott Myers dice, respaldado por la investigación de Herzberg y los estudios llevados a cabo por la Texas Instruments, que el ejecutivo se enfrenta con una doble tarea:

- La tarea de posibilitar al trabajador la satisfacción en su actividad, y
- La de configurar los factores periféricos a la actividad de tal forma que no den ninguna base al personal para su insatisfacción.

Todo esto teniendo en cuenta que si el trabajador no encuentra ningún factor motivador, se predispone a prestar atención a los factores periféricos, con la intención de cubrir con ellos su necesidad.

Desde los años 60 existe un esfuerzo continuo por aplicar los conocimientos sobre la investigación de la motivación a la actividad real de la empresa. Así se denomina desarrollo de la organización. Hoy en día el significado de esto ha cambiado pasando a ser un intento de aumentar la efectividad laboral por medio de la comunicación a ser un proceso metódico de configuración más efectiva de las organizaciones, proceso mediante el cual deben tenerse en cuenta puntos de vista tanto motivacionales como organizativos y estructurales.

DEFINICIÓN:

Es difícil encontrar una definición clara y taxativa del término. Los tratadistas determinan su contenido en función de sus propias teorías y son bastantes las que se manejan. Por otro lado, el empresario suele emplearlo para referirse a situaciones humanas positivas, buenas, referidas a la conducta de las personas en el transcurso del trabajo.

Una buena definición puede ser aquella que la define como la fuerza que origina y mantiene un comportamiento. Una buena frase que se puede aplicar a esta definición es la de “Querer es Poder”.

Según cada autor que se ha parado a pensar en la motivación se puede encontrar una acepción diferente y se pueden distinguir tres tendencias de las que nos habla Madsen (1974):

– Teorías basadas en el instinto:

William McDougall definió en 1908 instinto como una tendencia innata que siente el organismo a notar preferentemente ciertos objetos por encima de otros, experimentando determinadas reacciones emocionales ante aquellos y actuando en relación a los mismos. El instinto viene a ser un elemento dinamizador de la conducta a la vez que se constituiría como un elemento regulador de la misma. Este concepto fue sustituido por el de “drive” (impulso) gracias a Woodworth que es muy utilizado aún por algunos autores como Lorenz y Tinbergen en sus estudios sobre psicología animal.

– Teorías sobre la motivación en relación con el aprendizaje:

El concepto de “drive” incluía un elemento desencadenante de la conducta, pero sin orientarla ni dirigirla. Esto restaba significación para la explicación de los mecanismos de la motivación. C.L. Hull, en los años 30, lo aplica a sus investigaciones sobre el aprendizaje y la motivación y dice que: “El objetivo de las conductas innatas consiste en resolver un estado de necesidad, que surge por cambios producidos por el propio organismo o por un acontecimiento no positivo del medio ambiente.

– Teorías que relacionan la motivación con la personalidad:

La motivación ha aparecido en muchas ocasiones vinculada a la personalidad. La más conocida es la de S. Freud. Apoyándose en éste autor se desarrollan otras teorías en relación con las necesidades como las de Maslow y Murray.

Pero si se quiere responder a la pregunta ¿ qué es la motivación ? y responder como un hombre de empresa se tendría que decir que la motivación es la situación emocionalmente positiva que se produce en un sujeto cuando existe un estímulo o incentivo que le satisface una necesidad, lo que permite obtener de él una conducta apetecida. Enfocada así, puede dar la impresión de que tiene un efecto manipulador, es decir, como la técnica de la zanahoria. En la empresa no puede aceptarse un planteamiento de esta manera, por lo que en este ámbito solo se puede operar a partir de unos principios de respeto de la dignidad de trabajador y de, por supuesto, unas condiciones laborales y económicas adecuadas. Y en base a ello buscar el mejor ambiente posible en la empresa, motivando al personal.

Maier (1964) señala que una situación de motivación tiene un doble aspecto. Uno subjetivo, como una condición de individuo y que se llama necesidad, deseo o impulso. El otro aspecto es objetivo, y corresponde a un objeto fuera del individuo y que se puede llamar incentivo o fin. Cuando la naturaleza del incentivo y de la necesidad resultan ser complementarias, al satisfacer la necesidad, hablamos de situación motivada. Es muy importante que se dé esta complementariedad.

PROCESO DE LA MOTIVACIÓN:

El trabajador tendrá que estar motivado para lograr una formación continua o para evitar que deje la organización en la que se encuentra.

El proceso parece sencillo y fácil de controlar, los directivos no tendrían más que determinar los deseos de sus subordinados, controlar sus actuaciones consecuentes y permitirles a través de ellas, satisfacer sus necesidades; pero en realidad esa simplicidad no se produce.

Existen múltiples razones por las que la motivación no se puede controlar. Si se considera todo esto se puede definir unas pinceladas de un esquema teórico.

- No todas las personas van a tener los mismos deseos.
- Las personas no se comportan siempre igual, aún cuando tengan las mismas necesidades.
- Los resultados no acompañan necesariamente las expectativas del motivador y del subordinado.
- Las reacciones de las personas son imprevisibles. Comportamientos idénticos y resultados idénticos provocarán reactivaciones divergentes en el sistema.

CLAVES DE LA MOTIVACIÓN:

Prestando atención a lo que mantiene Donald Dalena (1974), sindicalista americano y obrero del metal, sobre la motivación se pueden seguir las siguientes pautas, así como sus razonamientos: “ Existen tres puntos clave para motivar al trabajador: consideración, información continua y el convencimiento de la necesidad mutua.”

“La consideración es como la imagen de un espejo que retorna al modelo.” Las empresas que demuestran consideración serán tratadas de la misma forma por los trabajadores eliminando tensiones.

“A través de la información continua el trabajador quiere conocer la posición de la compañía en el mercado y en relación con la competencia, la idoneidad del producto, futuro del mismo, además de los aspectos actualizados de la vida de la empresa que puedan influir sobre su vida laboral...”

“El convencimiento de la mutua necesidad es el ingrediente final. Las empresas ya saben que el trabajador está en ellas porque quiere y necesita trabajar. Pero se olvidan a veces que lo han contratado por que ellas también necesitan al trabajador. Si esta filosofía llegase a constituir la base de la filosofía de mando, muchos problemas desaparecerían.”

En el caso de que la empresa quiera motivar a los supervisores, las pautas recomendadas son las siguientes:

- Escuchar y respetar.
- Solicitar información: Sugerencias y opiniones.
- Mantener a los supervisados informados sobre la marcha de sus sugerencias.

- Mostrar interés por el supervisor como individuo.
- Apoyo positivo.
- Reconocer verbalmente los éxitos significativos.
- Describir comportamientos específicos de una forma honesta y conveniente.
- Anotar logros positivos en el expediente personal del supervisor.
- Incentivos.
- Elegir incentivos significativos para los supervisores.
- Posibilidad de que recomienden promociones, aumento por méritos, ...
- Mejorar en el trabajo, variar las obligaciones, enriquecer el trabajo, aumentar su responsabilidad.
- Dejar intervenir al supervisor para resolver problemas y tomar decisiones que conciernen a su departamento.

TIPOS DE MOTIVACIONES. CONEXIÓN MOTIVACIÓN CONOCIMIENTO:

Según la teoría antropológica de la concepción de la motivación, que como se verá más adelante está desarrollada por McGregor, -podría estar provocada por la búsqueda de unas consecuencias extrínsecas a la acción del individuo, incentivos que alguien atribuiría a la acción o por la búsqueda de unas consecuencias intrínsecas a la acción derivadas de la propia realización de la acción- se pueden diferenciar tres tipos de motivos por los que una persona está movida a actuar.

- Extrínsecos: Cualquier tipo de incentivo que se atribuye a la realización de la acción por parte de otra persona distinta a la que realiza la acción.
- Intrínsecos: Cualquier resultado de la ejecución de la acción para la persona que la realiza y que depende tan sólo del hecho de realizarla.
- Trascendentes: Aquellos resultados que la acción provoca en otras personas distintas de quién ejecuta la acción.

Se hablará de la calidad motivacional de una persona a aquella cualidad que viene determinada por cada uno de aquellos tipos de motivos.

La motivación, que también se podría definir como aquel fenómeno de nuestra vida psíquica que viene a ser algo así como el impulso que sentimos hacia la realización de una acción. Este impulso no es la motivación, sino una consecuencia de ella: su manifestación en el plano psíquico consciente. La función de la motivación es la de impulsarnos a actuar para alcanzar un mayor nivel de logro en la satisfacción de nuestras necesidades. El impulso concreto es consecuencia no solamente de la motivación, sino del estado de nuestro conocimiento.

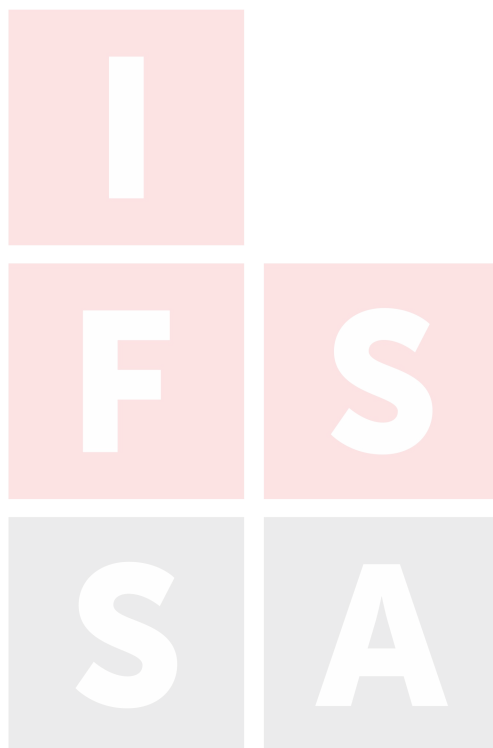
La relación entre motivación y conocimiento es mucho más compleja que todo esto, y se podría remitir al libro de V.H. Vroom *Work and Motivation* y sería necesario tener presente, en primer lugar, la triple funcionalidad de lo se llamará conocimiento. Aunque el conocimiento es único podría hablar de los tres aspectos o dimensiones del conocimiento:

- El especulativo: permite a la persona saber cuales son los resultados que provoca una acción.
- El operativo: determina la capacidad del sujeto para realizar una acción determinada.
- El afectivo: determina la capacidad del sujeto para valorar los resultados de una acción.

Pues bien, a cada una de estas dimensiones del conocimiento le corresponde una motivación diferente.

La motivación sentida depende del conocimiento especulativo en cuanto a que nadie puede sustituir la motivación hacia unos resultados que no sabe que se van a producir. Una vez que se sabe cuales son esos resultados el sujeto se siente atraído por ellos en la medida que capta su valor. Este atractivo depende del conocimiento afectivo. Se puede entonces definir las siguientes clases de motivación:

- Motivación sentida: Impulso que se siente y que depende del conocimiento en cuanto a que este determina los resultados esperados y el atractivo de esos resultados para el individuo.
- Motivación potencial: Corresponde al impulso que se sentiría si el conocimiento de la acción y de los resultados fuese perfecto.
- Motivación actual: La fuerza hace elegir una acción concreta en base al valor que tienen unos resultados.



INSTITUTO DE
FORMACIÓN
SUPERIOR

LA MOTIVACIÓN COMO IMPULSO:

En definitiva, la motivación es el impulso que en el ser humano le lleva a actuar para satisfacer unas necesidades. De cualquier manera, hay que distinguir entre el impulso potencial que tiende hacia la satisfacción de todas las necesidades y de modo completo, y el impulso actual que es la tensión voluntariamente generada hacia logros cuyo valor es percibido por la captación racionalmente aunque no sea sentido por la captación afectiva. Hay que tener en cuenta que este mecanismo es válido únicamente para decisores irracionales en los que no puede darse una motivación actual diferente que la sentida. Esta es la gran limitación de la teoría de Maslow que será abordada más adelante.

TEORÍAS Y MODELOS:

LA TEORÍA DE MASLOW:

A.H. Maslow nace en 1908 en Nueva York, hijo de unos emigrantes judíos rusos. Después de doctorarse en psicología en la universidad de Wisconsin y ser profesor de esta disciplina en la misma, pasa a enseñarla en el Brooklyn College y más tarde en la universidad de Brandeis, convirtiéndose en esa etapa en el más significativo portavoz del movimiento humanista de la psicología americana.

Para él, el estudio de la personalidad y por ende su teoría de la motivación, debe concentrarse en el hombre corriente, normal. Por eso excluyó considerar la conducta animal y la de las personas neuróticas, como punto de partida para desarrollar una teoría general de la motivación humana.

Maslow escribe: "La naturaleza interna del ser humano, por lo que se sabe, no tiene que ser esencial o necesariamente mala. Las necesidades del individuo de subsistencia, seguridad, estima, pertenencia, afinidad con otros y de autorrealización, así como los sentimientos y las capacidades básicas del hombre o bien son neutrales, o bien son positivamente buenas. El sadismo, la crueldad, la maldad, etc ... no parecen ser consustanciales a la naturaleza de la humana normal, sino más bien reacciones anormales o violentas a insatisfacciones de nuestras necesidades humanas y de nuestras frustraciones de las emociones. La naturaleza humana, no es ni legalmente tan negativa como se viene pensando. Se puede considerar que ha estado muy infravalorada hasta este momento."

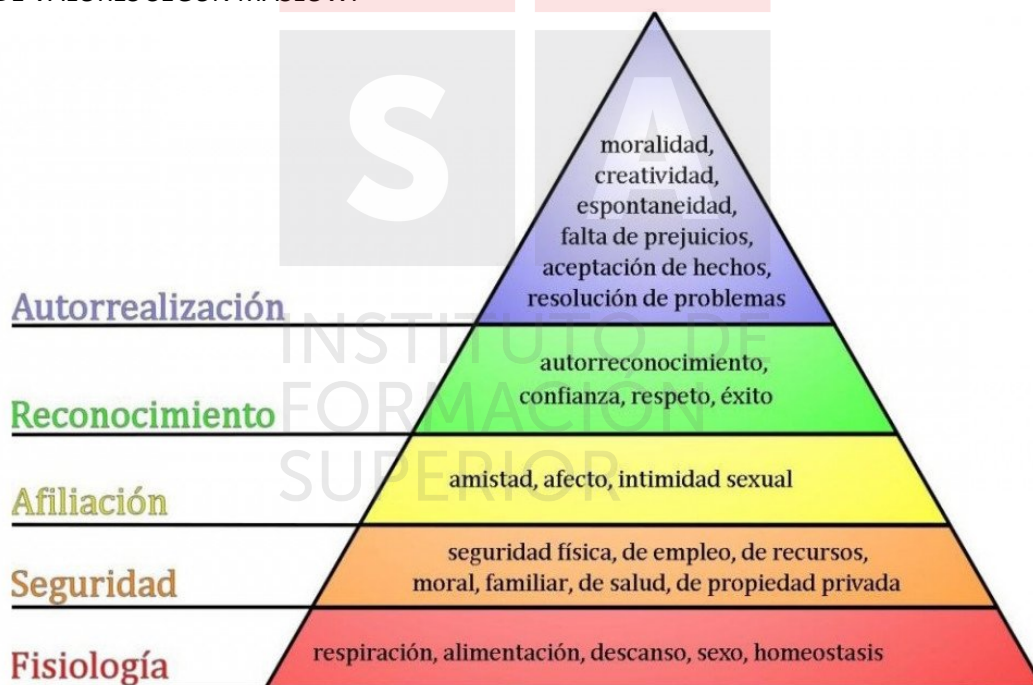
PLANTEAMIENTO DE PARTIDA DE MASLOW:

En función de estos pensamientos planteó unos principios que le sirvieron como base para su teoría:

- El hombre como tal debe ser considerado como un todo organizado y globalizado.
- El hambre no es una buena referencia para todos los demás estados motivacionales, sino más bien un caso especial de necesidad. Tiene un fundamento somático conocido. Esto desautoriza los resultados de las investigaciones planteadas a través del hambre como referencia extrapolable al resto de las necesidades del individuo, que es lo que según Maslow ha venido sucediendo con la mayoría de las teorías sobre la motivación postuladas hasta ahora. Piensa que la investigación sobre la estima y el amor puede aportar mucho más en este terreno.
- El estudio y el análisis de los deseos cotidianos, permite asegurar que son más bien medios para conseguir otras expectativas, que fines en sí mismos. Es preciso, por tanto, prestar especial atención a los problemas de la motivación inconsciente.
- Las necesidades básicas del ser humano no se diferencian sustancialmente aún cuando los individuos se hallen insertados en distintas culturas. En este caso, los caminos para satisfacerlas pueden ser diferentes, nada más.
- Normalmente suelen tener más que una motivación, obedeciendo a motivaciones múltiples.
- Un aspecto generalizado de la mayor parte de las situaciones en que se encuentra el ser humano es que están motivadas.

- Las motivaciones suelen estar interrelacionadas; cuando se satisface una expectativa determinada aparece una nueva que ocupa el lugar de aquella.
- Hay que procurar evitar hacer listas de necesidades. Presupondrían que todas son igualmente necesarias e importantes para el hombre o igualmente probables en cuanto a aparición, lo cual es falso. También supondrían que dichas necesidades son independientes entre sí, lo que es igualmente erróneo.
- Los resultados con animales no son extrapolables como punto de partida para elaborar una teoría de la motivación humana.
- La forma idónea de estructurar la motivación, puede ser una ordenación de acuerdo con las necesidades fundamentales ya que estas permanecen constantes entre los individuos variando únicamente la forma de satisfacerlas.
- El estudio de la motivación debe incluir la proyección que la cultura tiene sobre el ser humano, ya que en pocas ocasiones aquella se manifiesta en la conducta, sin hacer referencia a otra situación similar a otras personas.
- Una teoría de la motivación ha de considerar que el organismo puede manifestarse en muchas ocasiones con comportamientos no integrados totalmente.
- No todas las formas de comportamiento están motivadas. Evidentemente existen otras causas de la conducta, como la madurez, el desarrollo, etc ...
- La motivación está relacionada con las posibilidades del ser humano. Cuando se enriquece culturalmente aparecen necesidades que antes no tenía.
- En contra de los intentos de Freud para conciliar los impulsos inconscientes del hombre con la realidad, Maslow opina que este es uno de los problemas que quedan por resolver en la teoría de la motivación.

ESCALA DE VALORES SEGÚN MASLOW:



La característica principal de las teorías de este psicólogo consiste en una idea de que la insatisfacción connatural del hombre crea constantemente necesidades. Pero estas no surgen aleatoriamente, sino de forma ordenada y jerarquizada. Unas después de satisfacer las anteriores, conformando una escala igual para la mayoría de los seres humanos, independientemente de su origen, estatus o cultura.

– NECESIDADES BÁSICAS O FISIOLÓGICAS:

Las necesidades fisiológicas son las primordiales, las que se toman como punto de partida. EL hombre, ante todo, precisa ejercer en ciertas condiciones sus funciones vitales. Necesita para ello satisfacer su hambre, su sed, su necesidad de dinero, etc... Son las más importantes. Aún siendo tan importantes pierden su significación cuando se satisfacen normalmente. El individuo harto, no sólo no tiene ya necesidad de comer, sino que incluso rechaza con disgusto una invitación a volver a hacerlo el olor a la comida, etc... Por esto Maslow, se muestra contrario a considerarlas como modelos de motivación humana ya que sólo desempeñan un papel determinante de la conducta humana en circunstancias extraordinarias, que no se dan con frecuencia en los países desarrollados.

Otra cuestión, digna de tener en cuenta, son las adquiridas que ocupan un lugar muy cercano a las fisiológicas, en cuanto a la imperiosa necesidad de su satisfacción. Por ejemplo las necesidades de educación y cultura, las prácticas higiénicas, las condiciones de confort, de que hoy en día se disfruta de la sociedad desarrollada.

En muchos casos el empresario se lamenta del poco agradecimiento de los trabajadores quizá sin razón por causa de estas necesidades básicas adquiridas que en cualquier caso son más fáciles de aceptar que las de naturaleza más similar a las nuestras. (Un ejemplo de esto es la pausa que se producía en EEUU a la hora de tomar café que se arraigó tan fuertemente a la mentalidad del trabajador que causó no pocas preocupaciones a los empresarios. Maier 1964)

Maier en una de sus reflexiones dice: “Cuando las personas eligen satisfacer sus necesidades por un orden de importancia distinto del nuestro, tendemos a recusar su juicio e incluso su inteligencia, en lugar de reconocer que existe una diferencia de nuestras respectivas necesidades”.

– NECESIDADES DE SEGURIDAD:

El hombre que ha satisfecho éstas necesidades quiere tener la seguridad de que lo conseguirá también en el futuro, futuro más o menos largo en función de las características propias de cada individuo. En todo caso, cuando no se tiene, la búsqueda de la seguridad constituye un determinante en la conducta humana. Este sentimiento de seguridad, no hace referencia únicamente y por lo general a la posibilidad de cubrir las necesidades fisiológicas, sino también las de sentirse protegido en una sociedad con leyes, límites y estabilidad suficiente. La ruptura de la célula familiar es una de las situaciones que más problemas producen en el niño, por lo que suponen de pérdida de seguridad. Esto en el futuro del niño acarrea problemas de inseguridad que se pueden expresar de forma violenta. Maslow asegura que un adulto normal y sano, satisface con facilidad en nuestra cultura sus necesidades de seguridad. Por ello, en realidad, no tiene este tipo de necesidades que actúen como motivadoras. (Seguramente Maslow -que murió en 1970- con el desempleo que padecen los países desarrollados hoy en día revisaría esta afirmación).

– NECESIDADES DE AFILIACIÓN:

Cuando las necesidades fisiológicas y de seguridad están satisfechas, entonces y no antes, aparecen como factor motivante las de afecto, amor y posesión. Es ahora cuando el individuo sentirá la fortísima necesidad de integrarse en un grupo, en un club, de tener amigos, de tener novia, esposa, hijos, etc... Tendrá deseo de sentirse estimado y de estimar a los demás. La frustración de estas necesidades en nuestra sociedad, es la causa más corriente de casos de adaptación defectuosa, restricciones e inhibiciones.

Estas necesidades incluyen tanto el dar amor como el recibirlo, es decir, contemplan los aspectos activos y pasivos de los afectos.

– NECESIDADES DE RECONOCIMIENTO:

La mayor parte de los individuos de nuestra cultura tienen la necesidad de sentirse valorados estable y apreciativamente. Y esta valoración, se refiere tanto a la opinión que quieren tener de sí mismos como la que los demás tienen sobre ellos. Estas necesidades pueden dividirse en dos grupos diferentes:

- Una de suficiencia, de efectividad, de confianza frente al mundo y de independencia y libertad.
- Otras de deseo de reputación, de prestigio considerado como respeto o aprecio de otras personas. También de reconocimiento social tiene importancia para un individuo concreto.

La frustración estas necesidades, por el contrario, provoca sentimientos de impotencia y de inseguridad, debilidad, impotencia e inferioridad que pueden ocasionar reacciones de desánimo, llegando incluso a compensarse el individuo con conductas neuróticas y agresivas.

– NECESIDADES DE AUTORREALIZACIÓN:

Cuando el ser humano ha satisfecho clara y totalmente todas las necesidades mencionadas anteriormente, muy a menudo, aunque no siempre, aparecerán en él un nuevo deseo, una nueva necesidad, orientada al desarrollo de sus posibilidades, de sus potenciales. Esta tendencia, la definió Maslow, como el deseo de llegar a ser, cada vez más, lo que uno es o lo que cree ser o lo que desearía ser.

Esta necesidad de crecimiento, de desarrollo en una dirección determinada en sujetos con sus otras necesidades resueltas y que se denomina autorrealización, es la base para una buena salud psicológica, si se resuelve convenientemente.

Según Maslow, la persona completamente autodesarrollada muestra una serie de cualidades como son:

- Percepción más clara y más efectiva de la realidad.
- Amplitud de criterio para nuevas experiencias.
- Mayor integración de la personalidad.
- Mayor espontaneidad y expresividad.
- Un “YO “ real.
- Mayor objetividad.
- Creatividad.
- Capacidad para conjugar lo abstracto y lo concreto.
- Carácter democrático.
- Capacidad de amar.

Es decir, se producen una serie de necesidades éticas, estética e intelectual. Las necesidades de autorrealización aparecen normalmente tarde en el individuo, y cuanto más elevada es su edad, tienen menor importancia, por lo que se pueden retrasar incluso indefinidamente, su satisfacción, llegando bastantes individuos a prescindir de ellas totalmente.

Maslow a través de la teoría de la motivación, centrada en la necesidad de autorrealización y crecimiento, apunta una opinión sobre las causas de las neurosis. La mayoría de ellas, dice, surgen junto con otras causas, por unas necesidades no satisfechas de seguridad, de pertenencia, de identificación, de amor, respeto y prestigio. La no satisfacción es la causa de la enfermedad, mientras que la satisfacción la evita, y la satisfacción repetida, la cura.

DIFERENCIAS INDIVIDUALES EN LA SATISFACCIÓN DE NECESIDADES:

Las diferencias individuales en la satisfacción de necesidades se pueden dividir de la siguiente forma:

– Culturales: La manera de satisfacer las necesidades sexuales y el hambre, está enmarcada por muchas costumbres y leyes.

– Preceptuales: En general, la gente percibe el mundo en términos de sus necesidades satisfechas en último lugar; sus percepciones tienden a reconocer fines que contribuirán a satisfacer sus necesidades.

– Individual: Las personas tienen diferentes capacidades y aptitudes psíquicas e intelectuales; poseen también diferentes personalidades. Estas se reflejan en las diversas formas de satisfacer las necesidades.

En algunos casos se puede producir un conflicto de necesidades cuando una persona descubre que quiere satisfacer a la vez, al mismo tiempo, dos necesidades mutuamente excluyentes. Cuando el individuo resuelve

el conflicto, aceptando la situación a la que se ha visto empujado o efectuando finalmente su elección entre las necesidades que desea satisfacer, intenta generalmente justificar su decisión. En el trabajo, la gerencia debe evitar, o por lo menos intentarlo, las situaciones que puedan provocar ese tipo de conflictos.

LA PIRÁMIDE DE MASLOW:

Las necesidades se suceden de esta forma y evidentemente su satisfacción provoca un contenido motivacional en la conducta humana.

- Necesidades básicas.
- Necesidades de seguridad.
- Necesidades de pertenencia, amor.
- Necesidades de estima.
- Necesidades de autorrealización.

MASLOW Y LA EMPRESA:

El individuo normal, con sus necesidades fisiológicas cubiertas, ingresa en una empresa que le brinda seguridad, o más seguridad que la que tiene. Pasa el periodo de prueba, y se consolida esta seguridad. Trata por todos los medios de integrarse en algún grupo, de encontrar amigos, etc... Esta es su fase afectiva y en ella permanece hasta que es promocionado. El autoaprecio se polariza entonces en su rango.

Al pasar a cada una de las fases, no significa que ya no este interesado por sus necesidades anteriores, sino que pasa por otro estado distinto de necesidad.

Sabemos por otra parte que para motivar hay que ofrecer un incentivo de la misma naturaleza que se ha planteado el sujeto.

La duración de los efectos de las motivaciones obtenidas aplicando las teorías de Maslow, es un aspecto importante. En general esos efectos no duran mucho tiempo, solamente mientras el sujeto no estructura otro tipo de necesidades. El quid de la cuestión está en aplicar con la frecuencia necesaria aquellas dosis de cada estímulo necesarias en cada caso.

EVALUACIÓN:

Las técnicas basadas en esta teoría son importantes para la interrelación de las personas que pueden permitir solucionar problemas, ayudar a los demás y colaborar en mucho o en poco a su felicidad. Pero no deben emplearse jamás con finalidades de dominio o de manipulación y mucho menos en el mundo del trabajo. Si se aplica sin más a la empresa, esta teoría configuraría el llamado modelo motivacional mecanicista que implica una visión parcial de la misma, si se ignoran los sentimientos y las interacciones entre los trabajadores.

Un inconveniente importante de esta concepción mecanicista es que no hay conexión clara con la concepción del ser humano, es decir, faltaría desarrollar una teoría antropológica.

De cualquier manera, Maslow, que era consciente de las limitaciones de su teoría, sostuvo que esta sería la base de posibles investigaciones futuras.

Se definirán a continuación, ligeramente, las debilidades de la forma siguiente:

- No hay evidencia empírica que corrobore las afirmaciones de Maslow. Aunque sea la teoría más utilizada, es la menos contrastada con la realidad. De ahí que no tenga gran valor científico.
- Los cinco tipos de necesidades no han sido aceptadas como esquema válido único para el estudio de la motivación. Muy al contrario, la mayoría de los investigadores ha presentado como media, tres niveles.
- La forma de progresar en la pirámide no sigue un patrón estricto. No hay una guía que establezca que necesidades se harán dominantes, una vez que las del escalón más bajo de la pirámide han sido satisfechas.

– Hay necesidades que no pierden dominancia en la influencia sobre el comportamiento, aunque hayan sido cubiertas.

IMPLICACIONES DIRECTIVAS.

- Los directivos deben recordar que la motivación implica la búsqueda de la satisfacción de alguna de las múltiples necesidades que todo sujeto tiene. La creencia de que solo un factor es importante una simplificación excesiva.
- Descubierta la necesidad imperante de cada individuo, el directivo responsable adoptará alguna medida encaminada a satisfacer directamente ese tipo de demanda.
- Los directivos deben comprender que las necesidades que tiene una persona cambian a lo largo del tiempo y de la situación en la que se encuentra en cada uno de los momentos. Esto quiere decir que los individuos se encontrarán en escalas diferentes de la pirámide debido a la acción de una de las variables contingenciales.

LA TEORÍA FREDERICK HERZBERG:

Profesor y jefe de departamento de psicología de la Case Western Reserve University, se le considera como un destacado experto en la motivación referida al mundo el trabajo.

EXPOSICIÓN DE LA TEORÍA:

Piensa que a forma más sencilla y segura de conseguir de alguien algo es pedirlo. Pero si no aceptara a hacerlo, entonces a haría falta un análisis psicológico para reconocer las causas de su negativa. En algunos casos es falta de comprensión de a petición y en otros es falta de formación. Pero en otros muchos casos lo que prima es “una patada en el culo “ o como el lo denomina, Kita (iniciales de “ kick in the ass “). Los comentarios que realiza sobre este tema son los siguientes:

- El Kita físico negativo: Supone la aplicación literal y se aplicó en el pasado con frecuencia, pero tiene los siguientes inconvenientes:
 - No es elegante.
 - Choca con la imagen de benevolencia que buscan las empresas.
 - El trabajador puede devolver el puntapié.
- El Kita psicológico negativo: tiene las siguientes ventajas sobre el anterior:
 - La crueldad no se evidencia.
 - Se reduce la posibilidad de reacción violenta.
 - Sus manifestaciones pueden ser muchas, ya que la variedad de sufrimientos psicológicos que se pueden inferir a una persona son infinitos.
 - Se puede recurrir al sistema, para que haga el trabajo sucio.
 - Si el trabajador se queja, se dice que puede ser un paranoíde, es decir, que sufre una psicosis que, entre otras manifestaciones, tiene la sensación de sentirse perseguido, ya que no hay ninguna prueba tangible de que haya sufrido.

Resumiendo, se puede decir que el Kita negativo no provoca motivación, sino movimiento. No podemos decir que el Kita negativo sea motivación porque solo se considera aquello que hace el generador del hombre se ponga en movimiento.

Lo que se tendrá que saber es cómo instalar un generador en el individuo. Herzberg, después de unas investigaciones con ingenieros y contables, llegó a la conclusión que los factores que causan satisfacción (o motivación) en el trabajo no son los mismos que los que tienden a producir insatisfacción, es decir, son independientes.

Existen dos grupos de necesidades humanas. Uno caracterizado por el impulso instintivo que tiende a evitar el sufrimiento y las molestias que produce el entorno. Otro referido a una característica exclusiva del

hombre: La capacidad de realizar algo y de sentir, a través de esa realización, una sensación positiva del crecimiento psicológico.

Esta distinción de Herzberg es fundamental. El hombre se siente normalmente estimulado por lo que hace, sobre todo si le gusta, mientras que los aspectos y vivencias circundantes, envolventes, próximas al trabajo, a la realización del mismo, pueden ser y de hecho lo son con frecuencia, fuente de insatisfacciones.

Los factores de crecimiento o motivación son según este psicólogo las que siguen:

- El trabajo en sí mismo.
- Su realización.
- El reconocimiento de esta realización.
- La responsabilidad.
- El desarrollo o la promoción.

Por otra parte, los factores de evitación del descontento que son intrínsecos al trabajo:

- Política y administración de la empresa.
- Controles.
- Relaciones interpersonales.
- Condiciones de trabajo.
- Salarios.
- Estatus.
- Seguridad.

Los factores motivadores o intrínsecos son la causa primera de satisfacción, y los ergonómicos, higiénicos o extrínsecos lo son de insatisfacción en porcentajes muy significativos. Concretamente, de todos los factores que contribuyen a la satisfacción el 81% de ellos eran intrínsecos, y de los que producían insatisfacción, el 69% estaban referidos a factores higiénicos.

La conclusión es evidente. Si deseamos, como es lógico, que el personal de las empresas esté lo más satisfecho posible, deberemos cuidar, exquisitamente diría, los factores intrínsecos al trabajo. Y a la vez y como medida complementaria, analizar la naturaleza y la forma, así como el momento, en que se aplican los extrínsecos, puesto que como se ha visto, que estos aún cuando tienen más posibilidades de provocar insatisfacciones, también pueden resultar motivadores.

Un punto de partida indispensable para obtener esta meta, es, la existencia de una filosofía de base de la empresa que reconozca y establezca un conjunto de principios de actuación en relación a los hombres que en ella trabaja, como son principalmente un derecho a un trabajo digno, justo e individualizado, a unas posibilidades objetivas de desarrollarse humana y profesionalmente y a unas condiciones materiales suficientes y acordes con el entorno y con la situación y grado de desarrollo de la empresa.

Un aspecto muy importante es la mayor duración de la influencia positiva que ejercen los factores motivadores, en relación con los higiénicos. Aun cuando los segundos en determinadas circunstancias y bajo ciertas condiciones en las que podemos influir, pueden producir efectos positivos.

CONCEPTO DE ENRIQUECIMIENTO DEL TRABAJO. PRINCIPIOS:

Es una consecuencia lógica de los resultados de sus estudios: enriquecer una actividad significa configurar más ambiciosamente el trabajo de modo que le resulte posible, a la persona que lo realiza, satisfacer motivos de más alto valor, como los de crecimiento, responsabilidad y éxito. Este enriquecimiento significa la adición de tareas más ambiciosas; en cambio, ampliar un trabajo significa añadir tareas del mismo tipo de dificultad.

PRINCIPIO	FACTOR DE MOTIVACIÓN
Suprimir algunos controles manteniendo las responsabilidades del trabajo.	Responsabilidad y rendimiento personal.
Aumentar la responsabilidad el trabajador respecto a su trabajo.	Responsabilidad y reconocimiento.
Delegar un área de trabajo cerrada en sí misma.	Responsabilidad, rendimiento y reconocimiento
Conceder mayor autoridad y mayor libertad.	Responsabilidad, rendimiento y reconocimiento
Informar al trabajador sobre los informes mensuales.	Reconocimiento del grupo de trabajo
Reparto de tareas nuevas y más difíciles.	Aprendizaje y crecimiento.
Reparto de tareas especiales, que permitan al trabajador mejorar profesionalmente.	Responsabilidad, crecimiento, rendimiento y éxito.

Para la realización práctica del enriquecimiento del trabajo propone los siguientes pasos:

- Averigüe que actividades son negativas dentro del trabajo.
- Cuando investigue estas actividades, esté convencido de que en la empresa se pueden realizar variaciones de contenido.
- Confeccione una lista de posibles medidas sin considerar inmediatamente si su realización es posible.
- Recorra la lista y tache las medidas que le parezca más factores de higiene que motivadores.
- Tache las afirmaciones generales, tales como “dar más responsabilidad “ ...
- Tache las medidas que solo signifiquen una ampliación de tareas de la misma dificultad.
- Preste la debida atención a las propuestas de los colaboradores.
- Realice un test. Ponga en práctica el concepto de enriquecimiento de trabajo en un grupo y no efectúe en un segundo grupo ninguna modificación. Peste atención a que ambos grupos están bajo la influencia de los mismos factores de higiene.
- Cuente con una caída de rendimiento a corto plazo en el grupo de prueba, que debe atribuirse la actividad modificada.
- Cuente con que el personal directivo a las órdenes inmediatas e usted va a poner pegatas contra su experimento, pues tienen miedo posiblemente a una caída de rendimiento de su grupo y de eventuales desventajas que pueden derivarse de ello.

El enriquecimiento del trabajo no debiera ser una medida aislada, sino una tarea permanente de los ejecutivos. El enriquecimiento continuo del trabajo es el único camino para utilizar tanto las actuales como las potenciales y habilidades del trabajador, para un mayor beneficio de este y, simultáneamente, de la empresa.

La idea fundamental de Herzberg es la siguiente: “No intentemos que la gente se mueva motivadamente a base únicamente de ofrecer estímulos que satisfagan necesidades, porque en estos casos, la energía para obtener esos movimientos se tendrá que aplicar desde afuera, constantemente a través de nuevos estímulos o incrementando la cuantía de los mismos. Por el contrario, si se implanta dentro de nuestros colaboradores un generador, que les suministre la fuerza necesaria para hacer aquello que deben hacer en mejores condiciones, les provoca satisfacción aquella realización, que va a ser reconocida y estimulada.

DISCUSIÓN Y EVALUACIÓN DE LA TEORÍA:

Al repetir las encuestas utilizando este método, se han confirmado la mayor parte de sus descubrimientos. Sin embargo, cuando se utilizan otros métodos, se obtuvieron otros resultados diferentes. Puede describir el método de investigación de Herzberg como un auto información anecdótica, tiende a producir respuestas de cierto tipo; Se suelen describir las buenas acciones o experiencias laborales de forma favorable a uno mismo.

La principal aplicación de esta teoría ha sido la de enriquecer o mejorar los puestos de trabajo de los empleados no manuales, aunque está en duda que la teoría sea universal y se pueda aplicar a cualquier tipo de trabajador sin que varíen los resultados.

Además hay que tener en cuenta que en la realidad no se produce una diferenciación tan tajante de los factores intrínsecos y extrínsecos al trabajo, ya que ciertos factores parecen afectar tanto a la satisfacción como a la insatisfacción (por ejemplo el salario). Este hecho cuestiona la validez de la teoría, al atacar su estructura básica.

De cualquier forma se encontrará cierta similitud entre esta teoría y la teoría Y de MacGregor que se comentará a continuación.

DOUGLAS Mc GREGOR:

Profesor del Massachusetts Institute of Technology y autor entre otros del libro “ The human side of Enterprise”, al que se hará referencia constantemente al exponer sus teorías. Describe dos concepciones básicamente diferentes sobre la disposición del ser humano en general y del trabajador en particular.

TEORÍA X:

Según esta teoría, la concepción tradicional de la disposición y del carácter del ser humano descansa sobre las siguientes suposiciones:

- El hombre, en general, no está predispuesto al trabajo y huye de él cuando puede.
- El hombre adocenado quiere ser conducido, evita la responsabilidad y tiene poca ambición. Sobre todo quiere seguridad.

Consiguientemente con esto, el trabajo en sí mismo no tiene carácter motivador, el trabajo es un mal necesario que se debe aceptar para la satisfacción de necesidades físicas.

La teoría X parte e la base de que la motivación es posible por medio de engaños y castigos, con lo que se da al trabajador una posibilidad mínima de satisfacer sus necesidades físicas. Según esta teoría, solo la presión, y los castigos y el empleo de todos los medios de control de la empresa garantizan un comportamiento del trabajador conveniente a la empresa. McGregor dice que: “Se debe forzar al trabajador, bien tentándole con la “zanahoria “ o amenazándole con el “ látigo “; sólo de este modo, se consigue de él el rendimiento necesario.”

Mediante esta teoría McGregor no describe la posición del ser humano frente al trabajo, sino el estado en el que se encuentra el trabajo en ese momento a causa de la concepción de las empresas. Esta concepción es la causa de muchos problemas de motivación que tienen un efecto secundario sobre la productividad del personal: si no se da a las personas la posibilidad de satisfacer aspiraciones más altas, se provocan frustraciones y comportamientos causantes de tensiones.

Por esto propone entonces, partir de la base de otras disposiciones, de otras hipótesis sobre la disposición y el carácter del ser humano. Para esto desarrolló otra teoría contraria a la visión tradicional que denominó la teoría Y.

TEORÍA Y:

Está basada en las siguientes premisas:

- El trabajo intelectual y corporal es tan natural como el juego o el descanso. El hombre medio no rechaza básicamente el trabajo, muy al contrario, puede encontrar una satisfacción total en él.
- Se puede conseguir que el ser humano dirija sus esfuerzos a la realización de objetivos de la empresa sin controles ni amenazas. Si está interesado en la realización de los objetivos, dirige sus esfuerzos incluso por sí mismo hacia ellos y ejercita un autocontrol. Su compromiso depende de la utilidad o del beneficio que signifique para él la realización del objetivo.
- El ser humano, no solo se encuentra dispuesto a admitir responsabilidades en unas condiciones adecuadas, sino que de manera sistemática busca mayores responsabilidades.
- Un gran número de personas poseen suficiente capacidad intelectual y creatividad como para aportar una contribución importante a la solución de problemas en la empresa.
- En las condiciones actuales solo se utiliza una pequeña parte del potencial intelectual del hombre en la empresa.

McGregor mantiene la teoría de que existirán menos problemas de motivación si se configuraran las actividades de la empresa de una forma más interesante y exigente, de forma que el personal encontrara oportunidades para satisfacer necesidades, como el motivo e la autorrealización.

Esta teoría ha encontrado numerosas críticas que la han acusado de ser poco realista y poco practicable. La aplicación en ciertos puestos de trabajo, como en una cadena de montaje, no está clara, de forma real, aunque en otro tipo de actividades, las de investigación por ejemplo, no provocarían ningún problema, y estaría llena de sentido.

En la actualidad, un número creciente de ejecutivos intenta garantizar a las personas con sentido de responsabilidad que están a sus órdenes un margen de trabajo y de decisión más grandes.

DAVID McCLELAND:

Expone la teoría de las tres necesidades. Este autor cree que todo trabajador tiene tres tipos de motivación que pueden afectar a su rendimiento profesional:

- Necesidad de logro: Materializando en el esfuerzo de alcanzar rutas de moderada dificultad para obtener éxitos profesionales y reconocimiento de los mismos. El trabajador con alta necesidad de logro no está motivado ni por el riesgo ni por la excesiva facilidad, a la hora de realizar su labor. Valora que se le dé una adecuada retroalimentación sobre su ejecución.
- Necesidad de afiliación: Deseo de mantener relaciones interpersonales amistosas. Disfrutar en compañía de otros trabajadores. McClelland descubrió que en la mayoría de sus experiencias no estaba presente con gran intensidad.
- Necesidad de poder: Búsqueda de puestos que permitan ejercer influencia. Atención primordial a comportamientos que provoquen o consoliden la capacidad de dominio sobre otras personas.

McClelland descubre la intensidad de estas necesidades en sus experiencias mostrando al individuo dibujos que expresen una situación ambigua. A partir del dibujo, el individuo debe describir una historia que contenga la acción observada en el dibujo, como se ha podido llegar a ese punto, que sucede a partir de ese momento,, y que solución se podría encontrar. El individuo suele incluir en sus relatos palabras y hechos que reflejan sus características y necesidades como persona.

Los hallazgos y conclusiones de esta teoría son parciales y limitadas. Las influencias demostradas sobre la presencia de las necesidades han alcanzado el grado de desarrollo de la sociedad en la que vive o el grupo religioso al que pertenece. La imposibilidad de generalizar conclusiones y recomendaciones hace que la teoría pierda gran parte de su aplicabilidad práctica al tener que individualizar los estudios.

CHESTER I. BARNARD.

En su libro, “ The functions of the executives ”, se encuentra la obra que más ha influido en las concepciones modernas sobre las organizaciones humanas.

En él hace afirmaciones como la siguiente: “Me ha sido imposible avanzar en el estudio de las organizaciones o en el estudio de la actuación en las personas en el seno de una organización sin enfrentarme con algunas cuestiones de fondo como ¿qué es un individuo?, ¿qué queremos decir al utilizar la palabra persona ?...”

La tentación es poder evitar este tipo de cuestiones tan difíciles de contestar para los filósofos y los científicos que aún siguen sin ponerse de acuerdo después de tantos siglos de discusión. Se da uno cuenta rápidamente, sin embargo, que aunque tratemos de evitar dar una respuesta definitiva a estas preguntas no podemos evitar enfrentarnos con ellas. Las estamos contestando continuamente, aunque sea de modo explícito, al formular cualquier aseveración sobre la actuación de las personas; y lo que es mucho más importante, todo el mundo actúa sobre la base de supuestos o actitudes fundamentales que suponen a su vez, que ya han dado una respuesta a aquellas cuestiones, aunque sólo raras veces son conscientes de ello.

Tras diversas investigaciones mantiene que el auténtico liderazgo se suele basar en intuiciones que son acertadas, a pesar de que las posturas doctrinales al uso niegan ese acierto fundamental.

Existen ciertas investigaciones que estudian a la empresa como un organismo social en el que se producen y distribuyen bienes económicos, pero cuya realidad completa no puede ser captada ni entendida si se miran tan solo los procesos que tienen lugar en el plano económico.

La teoría psicossociológica tiende a contemplar la empresa como un organismo social en el que las personas participan para conseguir no tan solo unos incentivos que esta les ofrece, sino también para satisfacer otras necesidades a través de la interacción con otras personas en el seno de la propia empresa. Se reconoce que el lograr que una persona esté motivada depende de factores mucho más complejos que el ofrecimiento de unos incentivos. Hay que profundizar en los motivos que llevan al hombre a trabajar y, en consecuencia, en las necesidades que el ser humano busca satisfacer a través de su trabajo.

A continuación se explicaran ciertas características que se deben conocer a la hora de aplicar unas ciertas motivaciones a un grupo.

INTRODUCCIÓN AL CONCEPTO DE GRUPO:

Conlleva una tarea demasiado ardua estudiar los distintos concepciones que se le otorga, en ámbito de la sociología, a la palabra grupo se le asigna la amplitud del estudio al cual pertenezca. Es por lo tanto, un lo tanto difícil abrazar en un todo, desde la concepción etimológica y su traducción al castellano hasta una definición propia, que coherencia se le otorgue a este vocablo.

Según la doctora Bettina Götz-Marchand, una definición sencilla dice: “ Un grupo existe cuando existen unas relaciones incipientes entre las personas y en principio es posible la interacción entre ellas ”.

Otras definiciones comentan la existencia de “ un sistema de normas comunes ”, además expresan el seguimiento de un “ objetivo común ” y el conocimiento de “ los roles ” que desarrollan sus integrantes dentro del mismo. Se considerarán estas tres últimas características como válidas pero únicamente serán útiles si se observan como características posibles y no como requisitos indispensables. ¿Sería válido decir que en un grupo todos sus integrantes conocen exactamente el rol que cumplen? o ¿el rol que creen ellos representar, es el que le otorgan sus compañeros ?, ¿las “ normas ” son siempre las mismas o ciertas veces parece que no existieran ?, además hay campos en que las normas no pueden penetrar y son los valores los que determinan las características de las relaciones. El “ objetivo común “, pese a ser una característica indispensable, en muchas ocasiones pasa a ser un valor secundario frente a la meta personal de cada uno de los integrantes de un grupo.

Por lo tanto y de momento, mantendremos el valor de estas ideas fuera del concepto de grupo.

ESTRUCTURA DE GRUPO Y TAREAS A REALIZAR:

Las tareas complejas a menudo se realizan de un modo más eficiente en equipo, es decir, en grupos en los que todos pueden comunicarse con los demás en una situación de igualdad.

Para determinadas tareas, sin embargo, parece más conveniente, pudiendo ser incluso de interés vital, una estructura centralizada, por ejemplo, en una situación de pánico.

Bavelas primero (1950) y después Leavitt (1951) estudiaron por primera vez los efectos de diferentes redes de comunicación. Leavitt estudio grupos de cinco personas cuya centralidad iba aumentando desde el círculo a la rueda, desde un carácter relativamente periférico hasta una distancia media respecto de los demás miembros del grupo. Este autor, que empleo tareas sencillas consistentes en la identificación de símbolos, resume sus resultados como sigue: “ El círculo es activo, sin líderes, desorganizado, impredecible, pero sus miembros están satisfechos. La rueda, en el extremo opuesto, es menos activa, tiene un líder claramente definido, está bien organizada y de un modo estable, es menos imprevisible, pero la mayoría de sus miembros están insatisfechos”. La estructura del grupo ejerce, por lo tanto, una considerable influencia sobre el rendimiento y la satisfacción. Ambas magnitudes no convergen necesariamente.

Shaw (1964) demostró que el tipo de tarea y la centralidad están en interacción. Así definió dos tipos de estructuras bien diferenciadas.

– Estructuras centralizadas:

– Las tareas sencillas son realizadas con mayor rapidez y con menos errores.

– Las personas que ocupan posiciones marginales solo poseen la libertad de acción limitada (baja independencia), mientras las que ocupan las posiciones centrales poseen relativamente mucha libertad (alta independencia). La inferioridad de las estructuras centralizadas cuando se trata de realizar tareas complejas se debe a la fácil saturación de la posición central, la cual ha de coordinar relativamente mucha información procedente de diversos canales. Además, la realización de tareas complejas requiere unas motivaciones de autonomía y rendimiento que (debido a la elevada dependencia) no son satisfechas en las posiciones periféricas, pudiendo estas ofrecer resistencia y demandar información de la posición central de manera que aumente la saturación.

– Estructuras descentralizadas:

– Los problemas complejos son resueltos con mayor rapidez y con menos errores. La información que ha de ser coordinada no fluye rápidamente hacia una persona central no saturada, sino que ha de pasar por varios canales.

– Todas las posiciones disponen aproximadamente de la misma libertad (independencia media). En ellas ninguna posición está saturada y todos pueden satisfacer la motivación suscitada por la tarea. Pero cuando se trata de tareas sencillas (en las estructuras centralizadas), la persona central no se ve sobrecargada y las que ocupan las posiciones periféricas se hallan mejor dispuestas a aceptar los dictados de aquella pues no hay que satisfacer ninguna motivación inherente a la tarea. De todos modos, debido a la mayor independencia, la satisfacción es mayor en las estructuras descentralizadas. Las limitaciones de los canales de comunicación pierden importancia cuando los participantes disponen de un plazo para organizarse antes de iniciar la resolución de los problemas. Los resultados obtenidos por las investigaciones sobre redes de comunicación no pueden ser trasladados sin mas a los grupos en estado “natural”, los cuales por lo general poseen una historia común, lo que les permite organizarse a pesar de las limitaciones en la comunicación.

RENDIMIENTO DEL GRUPO:

¿Es el grupo más eficaz que el individuo? Esta pregunta, tan interesante desde un punto de vista teórico y práctico, hasta ahora no ha sido contestada con claridad.

Se está tan acostumbrado a ver las ventajas del grupo que se podría perder de vista sus peligros. Janis (1972) después de analizar una serie de decisiones de política exterior norteamericana llegó a la siguiente conclusión: “ El camino que llevó a los Estados Unidos desde Pearl Harbor a Vietnam está pavimentado con “ espíritu de grupo ”, un esfuerzo crispado por lograr un pensamiento conforme que suprima toda opinión desviante”. El excesivo pensamiento de grupo, la supresión de toda información crítica y dudosa y la indignación ante la posibilidad de tener en cuenta dicha información llevó, por ejemplo, a la imprudente, cuando no aventurera, invasión de Cuba con la aprobación de Kennedy.

Ejemplos como este y los resultados discrepantes de las investigaciones plantean la cuestión no de si los grupos son eficaces, sino en qué condiciones lo son. Así, mientras que a veces el grupo supera al individuo a la hora de resolver problemas, en otras ocasiones no existe diferencia entre el rendimiento del grupo y el individuo, es decir, el rendimiento de aquel no es mayor que el del más capaz de sus miembros. Otras veces el individuo supera al grupo. En las prácticas de brainstorming (tormenta de ideas) se puso de relieve que el grupo tendía a reducir el número y la variedad de ideas en mayor medida que un grupo ficticio; probablemente debido a la perturbación producida por los procesos de comparación y valoración.

El que el grupo sea más eficaz que el individuo depende de al menos del tipo de tarea, de la estructura y organización del grupo y de los procesos de interacción que tienen lugar en él. En lugar de seguir ofreciendo resultados aislados contradictorios (véase al respecto Kelley y Thibaut 1969; Moscovici y Paicheler 1976) se expondrá un plan de investigación.

Hackman y Morris parten del supuesto de que existen tres variables que influyen en el proceso de interacción y por lo tanto, en el rendimiento, pero a su vez son influidas por dicho proceso de interacción. Tales variables son: el esfuerzo que los miembros aportan a la tarea, la estrategia colectiva que el grupo aplica a su ejecución y los conocimientos y habilidades de cada miembro.

Estas variables pueden presentar algunos aspectos problemáticos. El esfuerzo de los miembros puede verse reducido por las dificultades de coordinación (por ejemplo al tirar juntos de una cuerda) o por una pérdida de la motivación por la falta de apoyo. Los grupos tienden a no discutir su estrategia, aún cuando ello sea necesario. El proceso de evolución y utilización de las habilidades no es óptimo. El rendimiento habitual de los grupos es más bajo que el que sería de esperar de las cualidades de sus miembros.

Para evitar esto, estos autores proponen:

- Influir en la estrategia introduciendo cambios en las formas de comportamiento: Para transformar las normas ineficaces es preciso que sean conocidas, es decir, es necesario que haya “ feedback “. La transformación puede lograrse a través de consejeros externos. Para abordar el problema de estrategias de errores es recomendable mantener una discusión antes de iniciar la ejecución de la tarea. Dado que no existe una estrategia universalmente válida es importante adquirir capacidad y flexibilidad para pasar de una a otra.
- Aumentar el esfuerzo según el tipo de tarea: Los grupos influyen en los rendimientos de sus miembros en el sentido de un mayor o menor esfuerzo. El nivel de esfuerzo depende de las siguientes variables: el grado de diversidad de las habilidades necesarias, la uniformidad e importancia de la tarea y la autonomía y el “ feedback “ en la resolución de problemas.
- Mejorar la utilización de los conocimientos y habilidades a través de la estructura del grupo: Los miembros de un grupo casi siempre saben que poseen diferentes habilidades, pero casi nunca saben qué hacer con ellas. Hackman y Morris recomiendan programas de larga duración para desarrollar tales habilidades.

CAMBIOS Y LIDERAZGO:

Se ha de destacar la necesidad de incorporar indefectiblemente la figura del líder como elemento basal del análisis. Esta restricción inicial no hace más que guiarnos hacia la justificación inmediata de esta postura.

En actualidad las instituciones y, por qué no decir el hombre en su totalidad, se encuentra en un estado dinámico de cambio y adaptación. No viene al caso preocuparse de la razón de porque o como se generan estas modificaciones pero si es fundamental tratar de contemplar cuáles pueden ser las herramientas que estos entes, ya sean las empresas o individuos, cuentan para afrontarlos.

El entorno y nuestra acción sobre el entorno pueden cambiar como consecuencia de las acciones del propio individuo o por el sentido contrario, por la falta de acciones, provocando un nuevo estado. Nuevo estado diferente al planteado en la estrategia inicial, pero aún lo bastante cercano como para ser superado.

La reacción con acciones coordinadas y las máximas competencias de los involucrados serán posibles si se detecta el cambio del entorno o nuestro alejamiento de la meta propuesta a tiempo. Para poder tomar las decisiones oportunas en el momento oportuno se ha de saber. Decisiones rápidas, osadas y atrevidas que pueden llegar a ser buenas, ¿pero cómo tener la certeza de que sea una decisión que nos lleva a la meta, si no es por el respeto y el comportamiento que ha de tener esa persona para que se concrete esa misma meta?

En la actualidad el autoritarismo en el marco empresarial no es rentable y la forma de materialización de una toma de decisión es a través de la gestión del conocimiento y el liderazgo.

CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO:

La autoridad formal genera una posición que, a su vez, origina diferentes relaciones interpersonales que traspasan las fronteras permeables y que son más sólidas que las de cualquier integrante del entorno interior. Esta información le permite tomar decisiones y definir las prioridades de la unidad o departamento.

En la figura siguiente (extraído de la Obra "Liderazgo") se muestran diez funciones que describe el accionar de esta autoridad directiva.

FUNCIONES INTERPERSONALES:

Las relaciones interpersonales que realiza el directivo de la unidad grupal, se dividen en aquellas hacia el interior de la unidad y hacia fuera. Las de carácter externo a la unidad pueden ser a su vez con componentes de la misma organización o con agentes ajenos, tal como proveedores o representante de servicios y que depende del tamaño de la unidad la ponderación en tiempo que la cabeza visible deberá disponer a estas obligaciones de carácter rutinario.

Generalmente este tipo de actividad no reglada provoca cierto desinterés por no estar claramente identificada. Sus alcances deben visualizarse como participes del sistema de gestión de proveedores; la competencia que demuestre el encargado, visionando las oportunidades y guiando la toma de decisiones tal como un líder lo haría, conllevará en una disminución de los costes directos de desarrollo, producción o montaje.

Es decir, ya no solo cuenta tomar como responsabilidad las relaciones interpersonales (las rutinarias) que como cabeza visible requiere, sino que debe actuar con una postura de liderazgo y enlace dentro y fuera de su frontera permeable.

El liderazgo viene definido además por una función de enlace. Esta función se centra en generar y asegurar los canales de gestión de comunicación con el exterior de la unidad grupal. Si estos canales ya están instaurados solo deberá controlar el avance, en caso contrario el éxito redundará en gran medida del enlace

que se establezca a través de comunicación informal con el personal de igual nivel o inferior de otras secciones de la empresa.

Enlace significa el establecimiento de comunicación informal a través de un vocabulario común, que conlleve a la formación de vínculos laborales y afectivos, estables en el tiempo.

Sin embargo aún mayores son sus responsabilidades como cabeza visible dentro de la organización, pues es el portavoz del estado de actividad y/o saturación de su unidad grupal, de las responsabilidades adquiridas con los objetivos empresariales, de los costes asociados y del bienestar de su personal en cuestión de motivación y formación.

Además si el departamento del que se es directivo es el área clave de la organización, significará también que gran parte de las estrategias partirán desde éste sector de la empresa o estarán vinculados de alguna manera. El enlace que permita la comunicación horizontal favorecerá rotundamente el avance de los planes previstos.

El hecho de que existan políticas y estrategias significa para un directivo, una función más de gestión que de liderazgo y por lo tanto se debe observar sus diferencias. Las características de gestión significan, actividades de análisis sistemático, programación y control de estrategias de mejoras, mientras que las características de líder se orientan hacia la generación de decisiones aceptables por sus subordinados y la organización en general con un máximo de motivación, significa acciones que se fundamentan en los comportamientos y actitudes de éste, orientados a la satisfacción futura de las necesidades de la institución.

FUNCIONES DE INFORMACIÓN:

Por la posición que ocupa el directivo de la unidad, tiene acceso formal y fácil a cualquier miembro de su personal, por otro lado, sus contactos consecuencia de su función de enlace le revelan información a la que rara vez tienen acceso sus subordinados. Muchos de estos contactos se realizan con directivos de las otras unidades (de su organización) por lo que desarrolla una poderosa base de datos de información. Estas funciones se describen a continuación:

- Función de detección: Como detector, el directivo está explorando continuamente su entorno en busca de información, interroga a sus contactos de enlace y a sus subordinados, y recibe información que no ha solicitado, en gran parte como resultado de la red de contactos personales que ha establecido. Se recuerda que buena parte de la información recogida por él en función de detección le llega de forma verbal, a menudo como rumor o especulación.
- Función de propagación: En su función de propagador, el directivo pasa parte de la información privilegiada a sus subordinados, que de otro modo no tendría acceso a la misma, estableciendo jerarquías de necesidades y objetivos.
- Función de portavoz: Como portavoz tiene la función que le adjudica su circunstancia de cabeza visible, por lo que debe brindarse con competencia ante persona influyentes sobre su unidad tal como puede ser el director general de su organización.

FUNCIONES DE DECISIÓN:

La información no es un fin en sí mismo, es el elemento inicial básico para la toma de decisiones. El directivo desempeña el papel principal en el sistema de decisión de su unidad. Solo él, como autoridad formal, puede comprometer a la unidad en nuevas e importantes vías de actuación; y sólo él, como centro nervioso, dispone de toda la información actualizada necesaria para tomar el conjunto de decisiones que determinan la estrategia de la unidad. La función de decisión se puede diversificar de la siguiente forma:

- Como promotor: El directivo trata de mejorar su unidad, de adaptarla a las condiciones cambiantes del entorno. En su papel de detector, el directivo está siempre buscando nuevas ideas, cuando surge una buena inicia un proyecto de desarrollo que él mismo puede supervisar o delegar en un subordinado (quizás reservándose la aprobación de la propuesta final).
 - La función de resolución de problemas nos presenta a un directivo que ha de reaccionar, quiéralo o no, a las presiones. En este caso, el cambio escapa a su control y está obligado a actuar porque las presiones de la situación son tan grandes que es imposible ignorarlas. Ante esto cabe aclarar que ninguna organización está tan bien dirigida ni tan uniformada como para poder prever todas las contingencias que puedan surgir en un medio incierto. Los problemas surgen no sólo porque los directivos incapaces ignoran la situación hasta que alcanza condiciones críticas, sino también porque los buenos directivos no pueden prever todas las consecuencias de sus actos.
 - La tercera función decisoria es la distribución de recursos. Al directivo le corresponde la responsabilidad de qué distribuir y a quien. El directivo es también el responsable de diseñar la estructura de la unidad, es decir, el modelo de relaciones formales que determina la forma de repartir y coordinar el trabajo. Por otro lado, como responsable de la distribución de recursos, es quien autoriza la ejecución de decisiones importantes.
 - La última de las funciones decisorias es la de negociador. Estas negociaciones son parte integrante de su trabajo, ya que sólo tiene la autoridad necesaria para comprometer “ en tiempo real ” los recursos de su unidad, y solo él dispone de la información que las negociaciones importantes exigen.
- Como resultado de la unidad en la persona del directivo de estas tres funciones, es condición que estos se aseguren de que la decisión resultará aceptable para las personas influyentes y de que los recursos no se dispersen demasiado. Tienen que comprender los costes y ventajas así como la viabilidad de cada propuesta. También deben considerar cuestiones de oportunidad y amenazas.

DIRECCIÓN VS. LIDERAZGO:

Se tomará para este apartado como fundamento teórico dos modelos a los que la psicología los posiciona en dos grados diferenciados de conocimiento y respaldo.

MODELO FUNCIONALISTA:

El modelo actualmente más aceptado, enseñado y popularizado por los manuales puede denominarse modelo funcionalista. En este modelo los sistemas sociales formales e informales, como el medio ambiente se consideran predeterminados para el individuo o grupo, y proporciona a cada uno, previamente a la interacción social, un papel, un status y un recurso psicológico.

TEORÍA DEL EQUILIBRIO:

La teoría del equilibrio, pregona que el comportamiento del individuo tiene por función el asegurar su inclusión en el sistema o ambiente social, como consecuencia, ya que las condiciones están dadas, es uniformarse hacia esas normas. El logro de esta postura significa la definición casi absoluta del normal (conformista) y el desviante.

La adaptabilidad del individuo o grupo al entorno social se plasmará por un proceso de influencia que tiene por objeto la reducción de las desviaciones, la estabilización de las relaciones entre individuos y de los intercambios con el exterior.

Este modelo brinda una gran importancia al proceso de influencia desde el entorno social hacia el individuo o grupo, la existencia de posturas contradictorias generan circunstancias psíquicamente incómodas, a las que el individuo trata de reducir su disonancia cognitiva aproximando y adaptando su opinión a la del grupo o entorno social.

MÉTODO GENÉTICO:

El método genético propuesto por Moscovici funda sus bases sobre un sistema social formal e informal y el medio ambiente definido y producidos por los que participan en él, reforzando sus normas y tendencias y los que le oponen resistencia. Los roles, los status sociales y los recursos psicológicos sólo resultan activos y adquieren significación en la interacción social.

La adaptación de los individuos o grupos al sistema social, no es más que la contrapartida adaptación del sistema a los individuos o grupos.

Este autor decía: “ La influencia social actúa para conservar o modificar esta organización social, bien sea a favor de una parte mayoritaria o a favor de la parte minoritaria, es decir, para prevalecer el punto de vista de una u otra y los valores que defiende. Las acciones emprendidas a este fin son funcionales o disfuncionales, adaptadas o inadaptadas, no porque se conformen a la norma o se opongan a ella, sino porque permitan a un grupo perseguir su objetivo, transformar su condición de acuerdo con los recursos y valores. La innovación tiene valor imperativo en la sociedad, con el mismo derecho que la conformidad.”

A la innovación hay considerarla tal como es, un proceso fundamental de la existencia social que presupone la generación de conflictos cuya solución depende tanto de las fuerzas de cambio como de las fuerzas de control.

Para poner en claro las diferencias entre el modelo funcionalista y el genético, cabe afirmar que en un caso se considera la realidad social como dada mientras que en el otro como construida, el primero subraya la dependencia de los individuos respecto al grupo y su movilidad hacia éste, mientras que el segundo subraya la independencia de los individuos respecto al grupo y la interacción en el seno del grupo; aquel estudia los fenómenos del punto de vista del equilibrio, éste desde el punto de vista del conflicto. Finalmente, para el primero, individuos y grupos tratan de adaptarse, mientras que para el segundo intentan crecer, es decir, buscan y tienden a variar su condición y transformarse a sí mismos o incluso crear nuevas formas de pensar y de obrar.

Entonces sería óptimo equilibrar la correlación de todos los perfiles, permitiendo adoptar posturas alternativas en relación a las acciones a las que se enfrenta. Permitir por un lado las desviaciones e innovaciones en metodologías y soluciones técnicas, que generarán desequilibrios a las formas actuales de abordarlos, que significaría estar actuando dentro de un modelo orientado al conflicto. Por otro lado el mantener determinados criterios que sean fundamentales para la comunicación tanto interior como exteriormente, significaría actuar acorde al modelo fundado en el equilibrio.

Dentro del ámbito directivo empresarial existen dos posturas muy claras que se reflejan en la actuación de los mandos superiores. Una es la postura más demostrativa del poder conservador, donde se busca establecer cadenas burocráticas largas para inhibir los cambios. Este criterio es característico de las gestiones directivas, que se observan en empresas de carácter familiar y por lo que las hacen tan particulares. Sus formas de operar ante circunstancias de negociación y toma de decisiones, cuando el estado no es normado, es minimizando los conflictos y transformando la disputa de un gana-perde en un gana-gana. Acercando las posturas que se están evaluando y reduciendo las tensiones posibles, pero demostrando ante alguna de éstas la falta de audacia e implicancia en la toma de decisión. Se visualiza que es una tendencia al equilibrio, por lo cual es una postura que cuadraría ciertamente con el modelo funcionalista.

En contrapartida se encuentra la postura de liderazgo, donde una visión más amplia y correlacionada, con estructura de resoluciones divergentes y una concepción sistémica en el que se implanta su organización le posibilita afrontar y provocar estados de conflictos y toma de decisiones donde existe aún el gana-perde.

Son grandes los riesgos según las variables que poseen los exponentes de las soluciones opuestas, pero es ante este marco insuficiente de recursos para la toma de decisión que las funciones del mando superior deben de reflejar la descripción antes abordada, especialmente las decisorias.

Se observará que lo que se está expresando es para acoplar la identidad del líder al perfil que muestra en este caso el modelo genético o basado en el conflicto.

SISTEMAS DE LIDERAZGO:

Se citará en este apartado las conclusiones extraídas de un estudio sobre altos directivos y sus sistemas de liderazgo realizado por Farkas y Wetlaufer entre los años 1996 y 1997.

La investigación contó fundamentalmente por la materialización de 160 entrevistas a destacados directores ejecutivos de todo el mundo, la mayoría de los cuales estaban dirigiendo grandes empresas de sectores tan diversos como la minería, la informática y los refrescos.

Con el término sistema de liderazgo se pone énfasis en la filosofía y políticas empresariales que se implementan o se pone más atención para generar una dinámica tal que crear el mayor valor añadido posible. A la vez se vislumbra qué tipos de personas y comportamientos valora más el directivo y que decisiones toma personalmente o cuáles delega.

En palabras de Farkas y Wetlaufer: “ Descubrimos que en las empresas eficaces, el directivo no se limita a adoptar un sistema de liderazgo que encaje acorde a su personalidad, sino que adopta el que mejor cubre las necesidades de la organización y la situación empresarial que tiene entre manos. ”

La capacidad de adaptarse al entorno circunstancial es una de las armas mas poderosas que debe de desarrollar un líder.

SISTEMA DE ESTRATEGIA:

El directivo que utiliza este sistema manifiesta gran interés en crear, probar y diseñar la implantación de una estrategia a largo plazo. Supervisar todas las áreas de la corporación permite la capacidad única de determinar la distribución de los recursos y la orientación mas optima de la empresa. Este dedica aproximadamente 80% de su tiempo a cuestiones externas de la organización, en contraposición a cuestiones internas como contratación o sistemas de control. Suele valorar a los empleados en quienes puede delegar responsabilidades.

SISTEMA DE LOS ACTIVOS HUMANOS:

El directivo que utiliza este sistema manifiesta gran interés en comunicar ciertos valores, comportamientos y actitudes a su organización, gestionando atentamente el crecimiento y desarrollo de los individuos. No es de sorprender que estos ejecutivos valoren a los empleados que llevan mucho tiempo en la empresa y que en consecuencia, muestran comportamientos “ al estilo de la empresa ”.

SISTEMA DE PERICIA:

El directivo que utiliza este sistema manifiesta gran interés en dedicar la mayoría de su tiempo a actividades relacionadas con el cultivo y la mejora continua de los conocimientos especializados. Con frecuencia se centra en diseñar programas, sistemas y procedimientos, tales como políticas de programación y planes de formación. Suelen contratar personas que posean los conocimientos especializados, pero también buscan candidatos con mentes flexibles y con deseos de aprendizaje.

SISTEMA DE LAS CASILLAS:

El directivo que utiliza este sistema cree que como más valor puede añadir a su organización es creando, comunicando y supervisando un conjunto explícito de controles que aseguren comportamientos uniformes y

predecibles. Cree que el éxito de su empresa depende de la capacidad de proporcionar a los clientes una experiencia coherente y libre de riesgos. Estos ejecutivos tienden a valorar la antigüedad dentro de la organización y rara vez contratan ejecutivos de alto nivel de fuera de la empresa.

SISTEMA DEL CAMBIO:

El directivo que utiliza este sistema se guía por la creencia de que la función fundamental es crear un entorno de reinención continua, aunque ese entorno produzca ansiedad y confusión. Dedicar aproximadamente el 75% de su tiempo a conferencias, reuniones y otras formas de comunicación para motivar a los miembros de su organización para que adopten el “gestalt” del cambio. Gran parte de su tiempo pasa reuniéndose con muy distintos tipos de personas con interés en la empresa, desde clientes a inversores, proveedores y empleados de los diferentes niveles. La antigüedad importa poco al agente del cambio: la pasión, la energía y la apertura hacia un nuevo y reinventado mañana, les importa mucho más.

Si bien estos sistemas de liderazgo se posicionan en marco superior del que se está analizando, esto no inhibe que el sistema a aplicar dentro de la unidad grupal se acerque o tienda hacia alguno de los mismos.

Más allá de que esto se concrete, su conocimiento es de fundamental importancia para “leer” cuál es la filosofía reinante en la organización, en un tiempo determinado y de esta manera saber transmitirla hacia el interior de su frontera permeable, respetando las directrices y potenciando las políticas, de acuerdo a lo que sea más beneficioso para el rendimiento del departamento, sin que con esto se origine una ruptura o desvinculación a los objetivos globales de la empresa.

EL ESTILO DE COMPORTAMIENTO COMO FACTOR DE INFLUENCIA:

Fuera de una condición de poder, en donde la motivación de la persona o el grupo al que se está dirigiendo poco importa, la dependencia no es la causa que provoca la influencia, mas bien se puede concluir que es el proceso de innovación el que la induce, por lo que no se puede tomar como variable independiente y generadora de un estado de influencia particular. Por ejemplo, la necesidad de seguir los consejos de los expertos en lo que concierne a la utilización del video u ordenador es posterior a la decisión de utilizar el video o el ordenador. La mayoría diría que se encuentra totalmente influido por esos especialistas y justificaría en la dependencia la razón de esta circunstancia, sin embargo es en este caso donde el estilo de comportamiento es la genera la movilidad de las personas.

Según Moscovici: “ El estilo de comportamiento es un concepto nuevo y, sin embargo, familiar. Hace referencia a la organización de los comportamientos y las opiniones, al desarrollo y a la intensidad de su expresión; en una palabra, a la “retórica” del comportamiento y de la opinión. Los comportamientos en sí mismos, como los sonidos de una lengua tomados individualmente, no poseen significación propia. Solo combinados según las intenciones del individuo, o según la interpretación de aquellos a los que va dirigido, pueden tener significado y suscitar una reacción.”

Se abordarán a continuación algunos puntos más concretos del estilo de comportamiento. La persona o el grupo que adopta uno de los estilos deben, si quieren que el estilo sea reconocido e identificado socialmente, cumplir las tres condiciones siguientes:

- Tener conciencia de la relación que existe entre el estado interior y los signos externos que ellos utilizan. La certeza se manifiesta en el tono afirmativo, confiado; por ejemplo, la intención de no hacer concesiones se expresa en la firmeza del comportamiento adecuado.
- Utilizar señales de modo sistemático y consistente a fin de evitar un mal entendimiento por parte del receptor.

– Conservar las mismas relaciones entre el comportamiento y las significaciones a lo largo de una interacción; en otros términos, asegurar que las palabras no cambien de significado en el curso de la interacción.

Hay cinco estilos de comportamiento que podemos describir objetivamente:

- el esfuerzo;
- la autonomía;
- la consistencia;
- la rigidez;
- la equidad.

EL ESFUERZO:

Las investigaciones sobre disonancia cognoscitiva (Festinger, 1957; Brehm Y Cohen, 1962) han puesto de relieve el papel que cumple el esfuerzo psicológico desplegado para justificar o cambiar el comportamiento. Si un individuo se sacrifica mucho para llevar a buen término algún plan concreto, los demás sacarán dos conclusiones:

- que pone una gran confianza en la elección que ha hecho;
- que posee una gran capacidad de autorrefuerzo.

En general cabe afirmar que influirán en los procesos sociales cuando se ponga de manifiesto que el individuo implicado está guiado por una libre opción y que el fin buscado se le tiene tal estima que se es capaz de incurrir en sacrificios personales.

LA AUTONOMÍA:

La autonomía es un valor que, cuando se manifiesta, suscita reacciones positivas. En primer lugar una independencia de juicio y de actitud que refleja la determinación de obrar según los propios principios. Interviene también la objetividad, es decir, la capacidad de tener en cuenta todos los factores pertinentes y extraer de ellos las conclusiones de modo riguroso, sin dejarse desviar por intereses subjetivos. El extremismo puede también ser un elemento de autonomía en la medida en que implica una actitud consistente e intransigente.

Un individuo que parece profesar opiniones y juicios autónomos y no dominadores ni particularmente inclinados al compromiso será considerado, y probablemente tratado, como defensor de un modelo o de un conjunto especial de valores. Dará, en consecuencia, la impresión de ser dueño de su propio comportamiento. Lo poco que sabemos de la comunicación indirecta y de la causalidad social muestra que este individuo (o subgrupo) no solo se hará escuchar, sino que ejercerá un poder sobre los otros individuos que carecen de ese grado de autonomía, al igual que el que implica esfuerzo psicológico, no se percibe como un comportamiento que tenga por meta influir a otros.

En un grupo, los individuos desconfían siempre de las intenciones manipuladoras. No se atribuyen ni cabe atribuir tales intenciones a un individuo cuya integridad y ausencia de reservas se juzgan evidentes.

Otra manera de ilustrar el efecto de la autonomía y la objetividad es dada por la visión que posee la sociedad, en el aspecto que supone que los individuos tienen intereses y motivos ocultos. Se atribuyen sus juicios y sus opiniones a razones externas (pertenencia a una clase, atmósfera familiar, etc.) o internas (celos, ambición, etc.). En consecuencia, se supone también que el comportamiento no es nunca verdaderamente libre, ni su contenido ni en sus fines. Sin embargo, cabe predecir sin riesgo de equivocarse que cuando una persona parece obrar independientemente de los agentes externos o de las fuerzas interiores, su reacción será aceptada con facilidad por la mayoría de los individuos.

El extremismo no es un tema de estudio preferido, y solo se ha abordado como comportamiento desviante. La teoría del equilibrio supone incluso que existe una “actitud sistemática antiextremista”.

Escribe Taylor (1969): “Si la persona focal comunica con otra persona a propósito de un problema o de un tema, la persona focal o su interlocutor puede afirmar su posición de modo moderado o de modo extremo “. Se admite que la gente prefiere por lo general una comunicación que utilice términos moderados a una comunicación hecha con términos enérgicos. Es una actitud preconcebida contra el extremismo. Esto implica que una comunicación moderada viniendo de la persona focal o de otra persona, tiene más posibilidades de inducir a un cambio de actitud o de sentimiento que una comunicación hecha en términos enérgicos. Pese a este postulado, los pocos estudios disponibles ofrecen una imagen menos negativa de las posibilidades que tiene un extremista de ejercer influencia, dado su carácter de desviante o “desequilibrante”.

Estudios recientes de EISINGER y MILLS (1968) intentaron mostrar que, si un individuo emisor es del “mismo campo” que sus oyentes, será considerado más sincero que un emisor del “campo opuesto”, por la razón aparentemente evidente de que será más popular. Los autores postularon así mismo que un emisor de mensaje extremista sería menos popular y considerado menos sincero que un emisor moderado. Sin embargo, los resultados muestran, por lo general, que los individuos extremistas suscitan reacciones más favorables que los moderados. Los autores no habían previsto este desenlace, que comentan así: “ Es posible que la mayor simpatía por el portavoz del mismo campo se viera contrarrestada por la constatación de que el portavoz del campo opuesto afronta una mayor desaprobación social “. En otros términos, la posición del extremista se encuentra reforzada por el valor de que hace gala afrontando riesgos y, cuando se le compara con un moderado de un mismo partido, se le otorga la preferencia porque “se juzga más sincero, más competente, más simpático y más digno de confianza”.

LA CONSISTENCIA:

La consistencia (en sociología se asocia a firmeza) en el comportamiento se interpreta como una señal de certeza, como afirmación de la voluntad de atenerse inquebrantablemente a un punto de vista dado y como reflejo del compromiso por una opción coherente e inflexible. La fuerza de esta fuente de influencia no puede atribuirse ni a una diferencia de aptitud ni a una forma explícita de dependencia. Es cierto que “la consistencia en el comportamiento” engloba numerosas formas de comportamiento, desde la obstinada repetición de una fórmula, pasando por el hecho de evitar los comportamientos contradictorios, hasta la elaboración de un sistema de prueba lógica.

Cuando dos personas se encuentran, el único modo que tienen de comunicarse y de adoptar comportamientos mutuamente satisfactorios es extraer algunos rasgos dominantes de la masa de las impresiones rutinarias: intenciones, aptitudes, sentimientos, etc. Se produce un proceso de inferencia (deducir; establecer consecuencias) concerniente a las particularidades del o los interlocutores.

Si llevamos la reflexión en este sentido, resulta claro que la consistencia cumple un papel decisivo en el proceso de adquisición y organización de la información proveniente del entorno. Este papel corresponde o bien a una consistencia interna, intraindividual (consistencia en el tiempo y en las modalidades, según terminología de HEIDER), o bien a una consistencia interindividual social (consenso). Ambas formas de consistencia se traducen en una reducción de la variabilidad de las respuestas.

En resumen, está claro por qué la consistencia en el comportamiento ejerce influencia. De una parte expresa, o bien una muy firme convicción en circunstancias en que las opiniones son habitualmente menos seguras, o bien una solución de recambio válida a opiniones dominantes. Por otra parte, un individuo que sigue un comportamiento consistente no solo parece muy seguro de sí mismo, sino que garantiza también

que un acuerdo con él llevará un consenso sólido y duradero. La consistencia responde además al deseo general de adoptar opiniones o juicios relativamente claros y simples y de definir sin ambigüedad las realidades a las que un individuo debe ordinariamente hacer frente. Puede parecer que requiera demasiada atención y constituir un punto de conexión para tendencias de grupos latentes.

LA RIGIDEZ:

Las experiencias realizadas sobre el estilo de comportamiento han suscitado nuevos problemas. Uno de estos problemas es embarazoso: ¿cómo se expresa la consistencia? ¿Por la repetición o adopción de un modelo de comportamiento? Más exactamente el que se plantea proviene que el comportamiento rígido puede ser una causa de la influencia, pero puede ser a veces un obstáculo.

En primer lugar, la antipatía nace de los comportamientos que carecen, frente a las reacciones ajenas, de finura, flexibilidad y sensibilidad.

En segundo lugar, el comportamiento rígido es síntoma de conflicto, de negativa de aceptar un compromiso o a hacer concesiones y de una voluntad de imponer el propio punto de vista a toda costa. Tal rigidez puede atribuirse a veces a la incapacidad de un individuo o de un grupo para apreciar ciertos aspectos de la realidad o para abandonar los puntos de vista limitados que se ha impuesto. Sin embargo, no olvidemos que el comportamiento rígido puede ser simple resultado de una situación en la que la concesión y el compromiso son en realidad imposibles.

Es positivo aclarar que las situaciones de rigidez no son solo en función del comportamiento de las minorías, sino también función del modo del que son los otros, a su vez, que llegan a categorizar el comportamiento rígido. Es decir, la rigidez no se sitúa sólo a nivel del comportamiento de la persona o del grupo, sino también de la percepción del observador.

A razón una experiencia realizada por Ricateau (1971), se puede concluir que habrá menos posibilidad de que una mayoría acepte las concepciones de una minoría si su interacción se percibe de “modo dogmático”, es decir con una tendencia a juzgar el comportamiento de otros individuos según un número reducido de categorías (escalas, tal como: activo/pasivo, realista/romántico, etc.), situación en la que el comportamiento constante de la minoría se considerará como rígido. Al contrario, el mismo comportamiento ejercerá una innegable influencia sobre una mayoría menos dogmática (es decir: tendencia a juzgar el comportamiento de otros individuos según un amplio número de categorías).

Un estudio de Nemeth (1974) ha demostrado que un comportamiento menos “dogmático”, más “flexible”, puede ser más eficaz mediante “la adopción de un modelo” en sus respuestas que por la repetición de éstas. Citando por último las experiencias realizadas por Kiesler y Pallak (1975) en las cuales definen que al tiempo que existe un límite en la rigidez, hay también un límite en la flexibilidad, a saber, que no puede aparecer como una concesión o una sumisión a la mayoría. Esta afirmación, sin embargo es ambigua. En realidad habría que decir que si un individuo o un grupo desea establecer una distancia entre él y otro individuo u otro grupo, o hacerle tomar una posición extrema opuesta a la suya, debe de adoptar un estilo rígido de comportamiento. Correlativamente, si un individuo o un grupo desea determinar una convergencia con otro individuo o un grupo, entonces es válida la afirmación teórica: un estilo de comportamiento menos rígido ejercerá mas influencia a condición de que se mantenga una cierta distancia entre las dos partes del grupo – mayoritaria y minoritaria – y de que la flexibilidad no parezca ser la consecuencia de una sumisión a la presión externa. Esto es evidentemente difícil de realizar, aunque deseable a todas luces.

LA EQUIDAD:

¿Cuál es la consecuencia de un comportamiento rígido, monolítico, repetitivo, cuando dos personas o grupos, se encuentran frente a frente? Como se ha visto, se llega al fracaso de la comunicación, a ignorar los intereses, los puntos de vista de la otra persona o grupo. Se trata de un problema serio porque cada agente social, aunque piense cambiar en algún sentido, espera también ser capaz de operar un cambio en los demás. Las personas pueden muy bien estar dispuestas a reconocer que a veces se equivocan, pero no que se equivocan siempre. Se puede desear que los demás tengan razón, pero es duro tener que creer que la razón está siempre en la otra parte.

Pero ¿qué estilo de comportamiento escapa a esta sospecha de rigidez? Existe uno, que se ha calificado como estado de “equidad” por dos razones. La primera que este estilo presenta una cierta solidez, un cierto carácter relevante que permite ver con facilidad la posición del agente individual o colectivo en el campo de la acción social. Desde este punto de vista, este estilo es próximo a la consistencia e interpretado como tal. La segunda razón es que el estilo de equidad expresa una preocupación por tener en cuenta la postura de los otros. En la interacción con los demás, produce el efecto de un deseo de reciprocidad y de interdependencia, de una voluntad de entablar un diálogo auténtico. El individuo o el grupo se presenta como una mente abierta; puede, en cierta medida sufrir una influencia y puede también influir en los demás. La ausencia de acuerdo con ellos no engendra, en este individuo o grupo, ni animosidad ni sentido de fracaso, y no excluye otros contactos. No intenta forzar, aunque expresa claramente sus preferencias, sus convicciones y sus opiniones.

La “equidad” significa simultáneamente la expresión de un punto de vista particular y la preocupación por la reciprocidad de la expresión de las opiniones.

Por experiencias de larga data se conoce que la influencia social es directamente proporcional a las diferencias de las posiciones hasta un cierto punto óptimo de divergencia, tras lo cual disminuye. Se mostró también, de diferentes modos, que un desviante extremista ejerce una influencia muy fuerte o muy débil, mientras que un desviante moderado tiene un efecto más uniforme sobre el conjunto de la población. Todos estos hallazgos coinciden con la idea de que, comportándose de modo dogmático, una minoría influye en las opiniones de aquellos cuyas convicciones eran más o menos las mismas que las suyas, pero confirma a los otros en sus posiciones iniciales.

Por otra parte, una minoría “equitativa” modifica no solo las opiniones de aquellos que estaban ya bien dispuestos hacia ellos, sino que también de los que le eran inicialmente contrarios.

Mugny ha indicado muchas veces que los dos estilos de comportamiento “rígido” y “equitativo” ofrecen el mismo grado de consistencia y que el sujeto es conciente de ello. Es solo la dinámica de los estilos lo que los diferencia, lo que les confiere significaciones distintas y determina relaciones diversas con la audiencia mayoritaria. Extrapolando más, cabe decir que dentro de su propio grupo, si se trata de una minoría, es más conveniente el estilo de comportamiento dogmático. El estilo “equitativo” sólo resulta importante en caso de contactos entre mayoría y minoría o con otro grupo. Cabe decir que el primer estilo es compatible con las relaciones intragrupos y el segundo estilo con relaciones intergrupos.

En suma, dentro de un grupo la rigidez es eficaz: salvo algunas excepciones, cuanto más rígido es el estilo, mayor influencia ejercerá. En las relaciones externas, en cambio, el estilo “equitativo”, igualmente firme y consistente, debe utilizarse a fin de influir en el entorno social.

Dicho de otro modo, no es posible comportarse de la misma forma dentro que fuera de un grupo. Es algo que los estudiantes y a veces los participantes en la interacción social no siempre han tenido en cuenta. Pero, a

fin de que el comportamiento “interno” y el comportamiento “externo” sean diferentes, hay que distinguir entre los entornos sociales interno y externo a nivel de la organización y de las capacidades. En este sentido, un grupo se asemeja a un organismo vivo. Las relaciones entre los grupos están determinadas en gran parte por el éxito o el fracaso al establecer esta distinción y por el hecho de que los grupos afectados posean o no un medio social interno.

Dando un paso más, observamos el siguiente modelo de desarrollo: al principio un grupo minoritario desviante, se comporta de modo rígido lo que le permite consolidarse al abrigo de una unidad firme. Es su fase de diferenciación. Después de una cierta evolución, es capaz de desarrollar un comportamiento más flexible que deriva del que su medio ambiente interno está constituido y separado de su entorno exterior. Su nuevo estilo “equitativo” le permite mantener su consistencia aun cerrando alianzas, tener en cuenta puntos de vista opuestos al suyo, establecer compromisos, en una palabra, ampliar su esfera de influencia, sin correr por ello el riesgo de deshacerse o perder consistencia. Si lo ha logrado, se le impone la exigencia de tener cada vez más en la cuenta la diversidad del ambiente exterior, de ser cada vez más flexible y menos consistente, es decir, sometido a las necesidades de su medio ambiente interno. Hasta que deje de ser minoritario o realmente desviante, actuando cada vez menos por innovación que por conformidad.

A esta altura del razonamiento sería posible que se indague respecto por ejemplo a ¿Cuál es el mejor estilo de comportamiento? ¿Cuál es el más eficaz? No existe un arma última ni un método infalible de influencia. Todo depende de las circunstancias, de los estados internos de la minoría o de la mayoría y de sus relaciones con el medio ambiente social.

UNIDAD 2: VISIÓN HUMANÍSTICA QUE DEBE TENER UNA ORGANIZACIÓN.

El humanismo en la empresa

El humanismo en la empresa es una asignatura pendiente. Está bien, que las normas establezcan patrones de comportamiento de las organizaciones, que no traspasen ciertos límites, y que evidentemente, los derechos humanos estén salvaguardados siempre. Pero el tema de fondo trasciende a la empresa y es algo que tiene que ver con los valores que imperan en la sociedad, que son los valores de las personas. Porque qué son las empresas, pues eso, nada sin las personas, y esos derechos humanos, no los respetan las empresas, sino las personas que deciden. Hacen falta valores, personas íntegras, con principios, en donde la persona es tratada y respetada con dignidad, donde el trabajador es un activo y no un coste. La pena es que este tipo de informaciones no arrasan en las redes sociales.

Efectivamente, cuando en una empresa se gobierna teniendo en el centro de la acción empresarial a la persona, y no al beneficio, se nota. Se percibe una calidad humana que irradia a toda la plantilla, un sentido de compromiso e implicación que resulta fundamental para entender su gestión. Y la buena noticia es que esas empresas existen, empresas dirigidas por personas en donde el estilo de liderazgo, que pudiéramos llamar colaborativo, que basa su actuación en que el líder comparte el liderazgo, involucra a otros en todas las decisiones importantes y esparce el sentido de propiedad de la organización.

Las claves del humanismo en la empresa radican en considerar a las organizaciones como ámbitos de capacitación y aprendizaje. Por tanto, el humanismo tiene sentido cuando se ejerce desde la preocupación

hacia las personas que forman parte de la empresa. Una actitud humanista en la aplicación de conductas y técnicas en la gestión implica, siguiendo a la Encíclica *Laborem exercens*, las siguientes medidas:

- Retribuir justamente, sabiendo que el salario debe contribuir a la viabilidad de la empresa, debe ser consistente internamente y competitivo externamente, con la finalidad de seleccionar y retener a los mejores.
- Cordialidad en el trato, teniendo en cuenta que quien no sabe mandar cordialmente, no sabe mandar. Por tanto, una actitud humanista excluye el autoritarismo y la indiferencia.
- Carrera profesional, considerando que la falta de horizonte y futuro profesional implica desmotivación y falta de ilusión. Una actitud humanista vela por buscar horizontes de promoción y desarrollo de las personas, a través de diversos mecanismos, entre los que destacan la formación y la movilidad.
- Participación, comunicación e información, como elementos que formalizan un contrato psicológico entre el trabajador y la empresa, fortalecen los vínculos de pertenencia y la implicación y adhesión a los objetivos y metas por alcanzar como organización.

Pudiera ser que en los fenómenos de cambio social que se están produciendo en tantos países, en donde parece consolidarse una nueva conciencia sobre los problemas sociales y personales, esté surgiendo una nueva orientación hacia un humanismo nuevo en la empresa. En este sentido, la Doctrina Social de la Iglesia ofrece el mejor enfoque, el más completo análisis y la reflexión más atinada sobre la problemática del trabajo y su necesario tratamiento en el seno de las organizaciones. Estoy convencido que el humanismo puede contribuir a mejorar la dirección de las empresas. Decía Juan Pablo II que "el humanismo equivale a valorar más a las personas que a las cosas, a afirmar la supremacía de la ética sobre la técnica, a anteponer el espíritu a la materia". Por tanto, en la actualidad, el humanismo empresarial debe implicar una primacía de las personas sobre las estructuras organizativas. El trabajador como activo de un proceso que hace a la empresa un bien social que se debe proteger. De alguna manera, se trasciende el concepto de bien privado para convertirlo en bien social que los gobiernos deben incentivar y promover. Una actitud humanista en la dirección empresarial vendría a suponer, que aceptando que el beneficio es necesario, se tendría que notar que se busca el progreso empresarial por las personas que la integran y no sólo por el beneficio obtenido.

Para concluir, diría que el enfoque humanista en la empresa pasa necesariamente porque el equipo directivo tenga una visión humanista de la función que realiza, que necesariamente es social, y por tanto, debe contribuir a hacer el bien, a favorecer el interés general.

Principios éticos de la empresa.

Los principios de la ética empresarial nacen y se fundamentan en la ética general, y, por desarrollarse en empresas occidentales, surgen a partir de los siguientes principios reguladores:

- **La ética/moral social:** viene marcada por el entorno social donde realice sus actividades. Influyen factores como: la religión, la estructura familiar, la cultura, la educación etc.

- **Conciencia moral:** los principios morales de todo ser humano: el bien y el mal, el sentido de la justicia.
- **Leyes del Estado:** reglamentos impuestos por un gobierno y basados en la moral de la nación.

Así, los códigos de conducta de las empresas occidentales están basados en los principios fundamentales de Justicia, Verdad, Respeto, Tolerancia, Libertad, Responsabilidad, Honestidad, Bien Social, Seguridad, y Legalidad.

En una organización en la que la ética empresarial tenga cabida, estos principios deben ser asimilados y practicados por todos los grupos de interés de la empresa.

Llevando estos principios fundamentales a actuaciones concretas en el contexto de la empresa, un resumen que podríamos encontrar en cualquier código ético podría ser el siguiente:

1. Construya confianza: El cliente, cada vez más, demanda confianza en los productos y servicios. Intentar proporcionarla sin tener una cultura de confianza interna en la empresa es claramente una incoherencia que a la larga los clientes perciben. Los clientes quieren hacer negocios con empresas en las cuales puedan confiar. Cuando la confianza está en la cultura de una compañía, es una garantía de su carácter, habilidades, fuerzas y honestidad.

2. Mantenga sus compromisos: La confianza es como una isla rodeada de acantilados. Mientras estemos encima de la isla, todo va bien. Si nos caemos al faltar a los compromisos, será imposible volver a subir. Cumpla con sus obligaciones independientemente de las circunstancias, haga todo a su alcance para ganar la confianza de sus clientes, especialmente si hubo algún problema en un proyecto o negociación anterior. Recupérese de los negocios perdidos cumpliendo con todos sus compromisos y obligaciones.

3. Dé retorno a su comunidad o entorno: Vivimos en sociedad y, como empresa, ésta presta un servicio pero se beneficia de su comunidad o entorno. Devolvamos algo de lo que recibimos de ella. Manténgase involucrado con temas y actividades relacionados con su comunidad, mostrando que su negocio contribuye responsablemente con la comunidad.

4. Respeto con las personas: Todo el mundo merece un respeto. No hacerlo se convierte en acoso o abuso. Esto es válido para los empleados, clientes y colaboradores. Trate a los otros con todo el respeto que merecen, independientemente de los cargos, títulos, edad u otras distinciones, mantenga siempre una postura profesional respetuosa y cordial.

5. Respete el medio ambiente y a las generaciones futuras: No es lícito vivir de las generaciones futuras ni destrozarse el lugar donde vivimos. No debemos dejar que los que nos siguen paguen nuestras deudas o nuestros excesos. La moderación y la sostenibilidad son éticamente responsables.

6. Rodéese de buenas personas: La excelencia está en ser buenos profesional y éticamente. Los tramposos tienen un recorrido corto. Y además nuestro entorno es contagioso.

7- "Quid pro quo": Sea recíproco en los favores o trabajos que reciba. No se aproveche, colabore.

8. Veracidad: La veracidad es rentable desde el punto de vista económico. Todo el mundo prefiere hacer negocios con alguien que dice la verdad.

9. Profesionalidad: Es la ética con nosotros mismos. Capacidad de trabajo, disciplina, formación continua, perseverancia e interés.

10. Transmisión: Transmita los valores de ética en su entorno. Es una tarea de todos.

11. Mantenga una mente abierta: Para la mejora continua de una empresa, el líder debe estar abierto a nuevas ideas. Él debe siempre pedir la opinión y las ideas de sus clientes y su equipo para que la organización continúe creciendo.

12. Tenga un buen control contable: Tenga un control práctico de la contabilidad y de los registros de la empresa, no solamente como forma de conocer mejor el progreso de su compañía, sino también como recurso para prevenir y evitar actividades “cuestionables”.

13. Tenga documentos claros: Evalúe nuevamente todo el material de la empresa, incluyendo la publicidad, folletos y otros documentos externos de negocios, garantizando que sean claros, precisos y profesionales. Garantice que no dan lugar a interpretaciones incorrectas.

Valores que fijan los fines de las organizaciones.

Los primeros interrogantes que suelen presentarse al plantear una Gestión y Dirección por Valores son: ¿cómo definir los valores de la organización?, ¿cómo gestionar su funcionamiento? y determinar ¿cuáles serán aquellas creencias que identificarán a la organización?

La misión y la visión están estrechamente ligadas a la declaración de valores. Debido a que la gestión por valores (GpV) se basa en una visión integradora, realiza una clara diferenciación entre misión y visión, y aporta sinergia de los valores.

Toda organización debe definir su misión, la cual “es una expresión del propósito de la organización: lo que desea lograr en el entorno más amplio” (Kotler & Armstrong, 2003, p.39.). Así como también debe tener en claro cuál es su visión: la que señala el rumbo y da dirección, siendo el lazo que une en la organización el presente y el futuro. Mintzberg (1997) la describe como “la definición de la razón de ser de la organización”. Es importante establecer aquello que la organización piensa hacer, para quién lo hará, así como las premisas filosóficas centrales, sin dejar de lado los valores dado que estos conforman el conjunto de principios, creencias y las reglas que regulan la gestión de la organización.

“Una buena declaración de misión y un buen conjunto de valores son tan reales y concretos como una bofetada en pleno rostro. La misión anuncia exactamente la dirección por la que se avanza y los valores describen el comportamiento que nos llevará hasta allí” (Welch, 2005, p.26).

García y Dolan (1997) plantean el concepto de Milton Rokeach de valor como “una convicción o creencia estable en el tiempo de que un determinado modo de conducta o una finalidad existencial es personalmente o socialmente preferible a su modo opuesto de conducta o a su finalidad existencial contraria” Welch, J.

(2005) aborda la intangibilidad de los valores como bienes sociales que sirven a la organización para orientar sus acciones y que debe desarrollar y defender para alcanzar la misión.

Ballve y Debeljub (2006) explican que los valores están compuestos por dos elementos: la racionalidad y la virtualidad. La racionalidad determina por qué se deben adoptar ciertos valores y la virtualidad busca traducirlos en virtudes.

La gestión por valores es un paradigma que determina la forma en que los directivos interpretarán la realidad y diseñarán estrategias para interactuar con el ambiente:

“...una filosofía de administración que concibe la gestión a partir del papel del factor humano como elemento esencial del desarrollo de la organización, que busca la máxima implicación de los empleados, centrando su atención en valores organizacionales, como vía para alcanzar los retos planteados, por la necesidad de adaptarse a las exigencias de un entorno turbulento, consciente, además, de su rol social” (Sarmenteros Bon y Portuondo Vélez, 2009, p.59).

En esta definición se observa como confluyen la misión, la visión y los valores. Siendo los valores, la “puesta en práctica” de la misión y visión definidas por la organización como guías y normas. Por lo que se hace hincapié en la necesidad de definir concretamente los valores que la organización va a declarar como propios.

Entre los autores más representativos de esta línea de pensamiento de gestión se encuentran: Ken Blanchard y Michel O’Connor, en los EE.UU (1997); Salvador García y Simón Dolan, en Europa, España (1997). Se puede decir que, en ambos continentes y en forma paralela, se han diseñado dos propuestas con diversas fases. Y si bien no coinciden en la cantidad y momentos, se podría realizar ciertos paralelismos como se aprecia en la figura 1.

Para Blanchard y O’Connor (1997), en la primera fase, la organización debe definir los valores, siendo de suma importancia para poder comenzar el proceso, la aprobación de los propietarios y/o junta directiva de la organización. Requiere también de la participación del gerente y del equipo administrativo; teniendo en cuenta los valores que ellos consideran que deben existir en la empresa para, todos juntos, poder compartir sus escalas de valores e incluso aportar, si es necesario, la reformulación de la misión en base a lo consensuado. Es de suma importancia hacer partícipes de dicha información a todos los empleados. Finalmente en la etapa de alineación, la organización debe realizar una evaluación para ver si realmente los valores enunciados y plasmados en la misión son los que se ven reflejados en sus decisiones. Para ello es necesario realizar una comprobación de los mismos con los clientes y otros grupos de interés. Una vez alineada la misión y los valores se logrará alcanzar el pilar con el cual la organización realizará su gestión.

Por otra parte en España, Salvador García y Simón Dolan (1997) proponen otro modelo con diversas fases para la definición de los valores. La primera fase la denominan Fase Cero y se encuentra dedicada a cimentar las condiciones para el cambio, donde no sólo es importante tomar la decisión de trabajar bajo una gestión por valores sino legitimarla. Incluso, si es necesario realizar una auditoría, pudiendo ser utilizada como herramienta a la hora de medir los valores de las partes centrales interesadas.

Continúan con la Fase I para depurar los valores esenciales. Dando lugar a tres actividades básicas y secuenciales:

- La visualización de los valores finales que se incorporarán a la misión y visión de la empresa.
- El análisis F.O.D.A del conjunto de valores, y su medición en el entorno.
- Lograr un consenso en el lineamiento de los nuevos valores.

En esta fase es necesario involucrar a la mayor cantidad posible de partes interesadas para realizar una criba de valores bajo un modelo triaxial, basado en tres ejes de valores: la dimensión ética, económica y emocional. Continuando la clasificación de valores propuesta por García y Dolan (1997), de cada categoría se debe seleccionar un valor, el cual debe definirse y asimilarse correctamente, ya que de su comunicación y formación dependerá el éxito de este tipo de gestión.

Cabe señalar que si bien es escaso el material bibliográfico en relación a una metodología para enunciar y definir los valores en la etapa de fundación de la empresa; por el contrario, sí se encuentran desarrollos de planteos metodológicos en relación a la revisión de los valores ya existentes en la organización.

PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA DEFINICIÓN DE LOS VALORES

Para toda organización “es fundamental la definición de un plan estratégico independientemente de su tamaño, actividad o antigüedad en el mercado” (Dess y Lumpkin, 2003) y el proceso de declaración de valores forma parte del diseño de ese plan. Este proceso debe ser liderado por la alta dirección y definirse mediante procesos participativos.

Luego de analizar basta bibliografía sobre la temática, y siguiendo la propuesta presentada por el psicólogo y consultor organizacional Ospina Duque (2001, p.156), se propone en la figura 2 una serie de etapas que sintetizan los pasos necesarios para la definición de los valores en una empresa en marcha.

La Etapa I, consiste en realizar un diagnóstico de los valores existentes en la organización. Para ello, en una primera instancia se convoca a los gerentes para que aporten sus propias ideas respecto a los valores. Una vez finalizada dicha instancia, se invita a las líneas de gestión para que realicen la misma actividad pero sin la presencia de los gerentes. Para guiar el trabajo del equipo de gestión, los directivos pueden plantear una serie de preguntas a modo de disparadores, para que ellos realicen el listado de valores que consideran están o deberían estar presentes en la organización. Algunas preguntas guías podrían ser:

1. ¿Quiénes son nuestros clientes?
2. ¿Qué les ofrecemos y qué deseos tienen nuestros clientes?
3. ¿Qué ofrecemos a nuestros clientes de manera diferente a los competidores?
4. ¿Qué les ofrecemos a nuestros trabajadores?
5. ¿Cuáles son nuestros valores compartidos?

6. ¿Qué ventajas ofrece la manera en que hacemos nuestro trabajo?

Ante todo se considera necesario reafirmar las creencias y los valores del fundador. Todas las organizaciones tienen su origen en ideas y principios que son introducidas por las mismas personas que las crean. Para evaluar los valores de los fundadores basta con analizar la cultura organizacional: la filosofía corporativa, los diferentes símbolos, ritos y ceremonias, entre otros. Y cabe destacar que, en la mayoría de los casos, estas ideas se van diluyendo con el paso del tiempo.

Por otra parte, se debe reflexionar sobre las creencias y valores de la dirección actual. Los directivos tratan de continuar, confirmar o hasta, en algunos casos, modificar las creencias de los fundadores. Esto último, sucede especialmente en las organizaciones que sufren un cambio generacional, es decir, cuando generaciones más jóvenes asumen la dirección de la empresa y tienen una visión diferente sobre la misma.

Jack Welch, quién tiene vasta experiencia conduciendo empresas multinacionales, reflexiona sobre este tema y sostiene que todo aquel que trabaja en la empresa debería opinar acerca de los valores y continúa diciendo que: “conseguir la mayor participación es esencial, pues es una fuente de inspiración e ideas y, al final del proceso, implica un nivel mucho mayor de participación” (Welch, 2005, p.29).

En la Etapa II, los directivos y las líneas de gestión comparten y comparan sus aportes y establecen prioridades en los valores. Luego, la participación se extiende a todos los empleados, a través de grupos de enfoque, quienes deben responder si ven en la misión, visión y valores, aspectos que les permitan identificarse, resolver problemas relacionados con las tareas o con las personas. “El proceso de creación de los valores debe ser interactivo. El equipo ejecutivo puede crear la primera versión, que será únicamente eso, un borrador. Todo el personal de la organización deberá examinar, una y otra vez, ese documento, y el equipo ejecutivo no habrá de inmiscuirse; solo así se creará un ambiente en que las personas se sientan obligadas a contribuir” (Welch, 2005, p.30). Por último, se verifica con los clientes y otros grupos de interés significativos.

Como las organizaciones no están aisladas, sino que son una parte dentro de un gran sistema que la contempla, deben considerarse a la hora de definir los valores: el marco económico, legal, cultural y político existente. Estos influyen y condicionan la determinación de los mismos.

En la Etapa III, una vez listados los valores se procede a jerarquizarlos, priorizando los que tienen mayor importancia para la organización. Dado que no existe una metodología para su jerarquización se construyen distintos escenarios con posibles comportamientos; dando así un orden de importancia teniendo en cuenta los valores más alineados con la misión y visión.

A partir de allí, en la Etapa IV, se recomienda seleccionar un máximo de cinco valores, que coincidirán con los principales de la jerarquización realizada en la etapa anterior. Una vez definidos se procede a conceptualizarlos. Esto es explicar el significado de cada uno para garantizar el entendimiento del contenido de los mismos de modo que sean comprensibles por todos los miembros de la organización.

Posterior a este análisis, se sintetizan todos los aportes y se presenta la misión y los valores seleccionados a la junta directiva para su aprobación final. El resultado de esta etapa es la definición de la misión y los valores que la organización adoptará. Es importante comprender que los valores finales seleccionados constituyen el

pilar fundamental de la organización, a la vez que definen cómo se va a realizar el trabajo, ya que los valores dan sustento y forma a la visión.

Luego, en la Etapa V, es donde se llevará a cabo la implementación de dichos valores y se procederán a “materializar” y a poner en práctica. Posterior a su definición, los valores se deben traducir en acciones internas y externas, a través de procedimientos, comunicación y metodología. Welch (2005) hace hincapié en que es fundamental la claridad de los mismos y su fomento porque de lo contrario las acciones no serán efectivas. Ballve & Debeljuh (2006) señalan que “los valores no deben convertirse en pretextos para palabras vacías: hace falta hacerlos vida en la acción y para eso la alta dirección debe estar convencida de su auténtico valor”.

Finalmente, en la Etapa VI, se realizará una evaluación de los valores que se vienen implementando en la organización. Para ello, se deberán tener en cuenta los constantes cambios que se van produciendo en el entorno, por lo que será necesario considerar a la hora de evaluar la organización: cómo se van redefiniendo los valores, cómo se producen los cambios y las adaptaciones que sus valores han modificado o la incorporación de otros que habían sido descartados en un pasado. Es por ello que se deberá volver a realizar un proceso de definición de valores, con una evaluación en la cual se releven las acciones, los actos y el proceder de la organización en función de aquellos valores.

La mayor parte de la bibliografía menciona los aspectos claves para la definición de los valores en una empresa en marcha, pero se han encontrado limitantes en lo referente a empresas emergentes. Por tal motivo, en la figura 3, se proponen cinco etapas para la definición de los valores en una empresa que comenzará a operar en el mercado.

En las empresas que recién se están gestando es necesario destacar que las ideas fundacionales y los valores aspiracionales de sus fundadores serán fundamentales para la definición de los valores organizacionales, a diferencia de las empresas en marcha, dado que estas no cuentan con el aporte de proveedores o clientes, por ejemplo.

Por tal motivo, en la Etapa I, se considera que serán los fundadores quienes confeccionen el listado de valores que aspiran incorporar en su empresa, basándose en las ideas que los motivaron en su creación.

En la Etapa II, los fundadores procederán a ordenar dichas ideas, teniendo en cuenta el marco en el que se va a desarrollar la misma: contexto cultural, político, económico y legal.

A lo largo de la Etapa III, se seleccionarán los valores principales, dando lugar a la declaración de la misión y visión de la empresa junto con la conceptualización de los mismos.

Luego, la implementación de los valores se dará en la Etapa IV, momento en el cual los valores se traducen en: acciones, métodos y procedimientos, tanto en la dimensión interna como externa de la organización. Es allí donde se ponen en marcha los valores, se les da un sentido práctico y se traducen en el accionar diario de la organización, dando así un sentido latente al trabajo realizado y a la manera de proceder de los empleados.

Como ya fue mencionado en los párrafos precedentes, se puede observar que en las mini pymes, microempresas o empresas familiares emergentes se mantienen en gran medida los valores introducidos por sus fundadores, a diferencia de las grandes empresas o multinacionales en las cuales predominan los valores definidos por la dirección. “...los objetivos relacionados con los valores son las respuestas a las necesidades de los clientes, la competitividad y la productividad... ..los altos directivos, guiados por los principios de participación y unidad, buscan a través de los valores asegurar su diferenciación y competitividad” (Pin, J.; Espinosa, J. y Lopez, L., 2005, p.15).

Finalmente, la redefinición de los valores -la Etapa V- cobra relevancia al momento de evaluar los valores aplicados, para así mantener una conceptualización de los mismos acorde a la práctica en el desarrollo de la organización.

En el presente artículo, por el momento, sólo se han manifestado propuestas metodológicas para poder definir los valores enunciados por las organizaciones ya sea que estas se encuentren en marcha o gestación. Asimismo, se ha hecho hincapié en la importancia e influencia del contexto que comprende a la organización: marco legal, político y cultural, entre otros.

Siguiendo con el análisis de las variables que podrían afectar a las organizaciones a la hora de definir o redefinir sus valores, no se puede dejar de mencionar las etapas del ciclo de vida en la que se encuentra dicha organización y las necesidades básicas de la sociedad que la rodea.

Adizes (1994) define un modelo de ciclo de vida organizacional compuesto de nueve etapas divididas en tres fases generales:

- Fase de Crecimiento: Noviazgo, Infancia, Go – Go, Adolescencia
- Fase de Madurez: Plenitud, Estabilidad
- Fase de Envejecimiento: Aristocracia, Burocracia, Recriminaciones, Muerte.

Como se puede apreciar, dicho autor realiza cierta analogía entre el desarrollo de una persona y el de la organización. Por otra parte son varios los autores que han definido estas etapas y las han denominado de diferentes formas, pero la mayoría de ellos coinciden en que hay cuatro momentos esenciales:

- Nacimiento: coincide con la propuesta de una empresa en gestación.
- Crecimiento: cuando comienza a desarrollarse y avanza sobre nuevos mercados.
- Maduración: gana estabilidad en el mercado y es una de las etapas más largas dentro del ciclo.
- Declive: pérdida de participación en el mercado y consecuente debilitación de la situación económica-financiera.

Es dable observar que las etapas son de naturaleza secuencial y siguen una evolución natural, por lo que en cada una de ellas podremos encontrar características y conflictos diferentes al de las otras. Dicha observación nos permite asumir que, por consiguiente, los valores tampoco serán los mismos en una

organización que recién inicia sus actividades y debe insertarse en el mercado, que los de una organización que se encuentra en plena madurez, asentada y de renombre.

Lo mismo sucede con las necesidades básicas de la sociedad que rodea la organización. Motivo por el cual los valores que las organizaciones definan deberán estar en consonancia con los valores de la sociedad, intentando en lo posible, mejorar el bienestar de las personas, ayudándolas a satisfacer sus necesidades. Es importante recordar que las organizaciones existen no sólo para satisfacer las necesidades económicas sino también para satisfacer las necesidades de los empleados, clientes y otros grupos de interés.

La definición de Organización según Porter, Lawler & Hackman (1975), expresa “las organizaciones están compuestas de individuos o grupos en vistas a conseguir ciertos fines y objetivos, por medio de funciones diferenciadas que se procura que estén racionalmente coordinadas y dirigidas y con una cierta continuidad a través del tiempo”. Esta se podría complementar con la de Días de Quijano (1993) que hace hincapié en la coalición de poder para la fijación de los objetivos y en la influencia que tiene el medio ambiente, “...formaciones sociales complejas y plurales, compuestas por individuos y grupos, con límites relativamente fijos e identificables, que constituyen un sistema de roles, coordinados mediante un sistema de autoridad y de comunicación y articulado por un sistema de significados compartidos en orden a la integración del sistema y a la consecución de objetivos y fines. Estos fines, o el modo de conseguirlos, no siempre son aceptados por todos sus miembros, por lo que deben ser negociados o impuestos, lo que permite entender las organizaciones como coaliciones de poder en lucha, a veces por el cómo conseguir los objetivos y a veces por la fijación de los objetivos mismos. De duración relativamente estable y continua, estas formaciones sociales se hallan inmersas en un medio ambiente con el que mantienen mutuas relaciones de influencia...”

Por otra parte, no sólo es importante definir los valores de la organización sino también detectar los antivalores: deshonestidad, injusticia, intransigencia, intolerancia, traición, egoísmo, irresponsabilidad, indiferencia, violencia, entre otros, son aquellos que dificultan el impulso de los valores seleccionados. Estos son relevantes dado que rigen la conducta de las personas inmorales o sin escrúpulos; las cuales son responsables, en gran parte, de los problemas originados dentro de las organizaciones o sociedades donde operan. Por tal motivo sería conveniente generar procesos y acciones que permitan su pronta detección.

Finalmente, cabe señalar que si bien en la revisión bibliográfica se encuentran limitaciones en relación a las herramientas objetivas para evaluar los valores de las organizaciones o que colaboren con la correcta definición de los mismos, sin embargo, hay ciertos instrumentos como el análisis F.O.D.A. que se pueden utilizar para tal fin.

Por otra parte, si se debiera realizar un diagnóstico para la redefinición de valores sería posible realizar una auditoría de valores. Dicha herramienta permitiría detectar posibles incongruencias entre los valores pretendidos por la organización y los que realmente se practican. Para ello, se debería realizar un análisis completo de la cultura organizacional: símbolos, rituales, mitos, lenguaje y comunicación, entre otros.

Las grandes empresas emplean otro recurso que, a pesar de no cumplir con la premisa de participación colectiva de los miembros de la organización, es delegar en un área específica la determinación de los principales valores.⁸

CONCLUSIONES

La formulación de una estrategia organizacional supone conocer cuál es la misión, la visión y los valores que la organización desea declarar como propios. Y para ello se deben definir cada uno de los tres conceptos mencionados; teniendo en cuenta su interrelación y las consecuencias que tienen para la organización. Por lo que se recomienda comenzar definiendo la misión de la organización: su razón de ser, el eje central de la misma; considerando una alineación con los valores y la visión.

Por otra parte, si la empresa se encuentra en marcha se proponen seis etapas fundamentales para la definición de los valores, estas son: diagnóstico de los valores existentes en la organización con los directivos y/o gerentes, diagnóstico de los valores existentes consultando a empleados y grupos de interés significativo, jerarquización, definición, implementación y redefinición de los valores.

En el caso que la empresa sea emergente y carezca del aporte de grupos de interés significativos, las etapas serán más sencillas: brainstorming de ideas y valores fundacionales, jerarquización, definición, implementación y redefinición de los valores.

A lo largo del presente artículo se han planteado diversos aspectos que se deberían tener en cuenta al momento de definir los valores de la organización, ellos son: las creencias y los valores alentados por los fundadores, los cuales irán disminuyendo su vigencia con el transcurso del tiempo y serán sustituidos por otros, las creencias y valores de la dirección y de los empleados, el marco económico, legal y los hábitos sociales.

El proceso metodológico para trabajar los valores organizacionales se sustenta en procesos de aprendizaje y comunicación que son aplicables a cualquier organización. Se considera que la definición de los valores es fundamental a la hora de plantear el plan estratégico, pero se cree que no es suficiente sin una adecuada comunicación multidireccional que garantice el pleno conocimiento de los mismos a todos los que conforman la organización.

Si bien se puede observar que las organizaciones actuales realizan la declaración de sus valores, sería relevante tomar conciencia acerca de si realmente los mismos son puestos en práctica. Aunque este no es el tema central del trabajo, se entiende que es indispensable hacer hincapié sobre la importancia de no sólo enunciar los valores sino también comunicarlos y evaluar las conductas asociadas a los mismos para poder determinar su relación con el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Dignidad humana y clima organizacional

Comencemos por establecer que **la dignidad humana es una condición inherente al ser humano, propia de él y que todo ser humano es en sí mismo digno y merecedor de respeto.**

Es el valor intrínseco y supremo que tiene cada ser humano, independientemente de su situación económica, social y cultural, así como de sus creencias o formas de pensar.

“El valor del ser humano es de un orden superior con respecto al de los demás seres del cosmos”.

Por otra parte, es la necesidad emocional que todos tenemos de reconocimiento público por la autoridad, personal, amigos, familiares, círculo social, entre otras, de haber hecho bien las cosas. “La dignidad humana como condición del ser humano, es el hecho de acceder sin ningún costo a los derechos y a las obligaciones que poco a poco, se van generando con el paso del tiempo y de acuerdo a las condiciones sociales en las que normalmente se mueve por el hecho de estar o pertenecer a un grupo social; esto implica pues, un respeto mutuo de sus derechos como lo son a tener una vida digna, con un honor, con una buena reputación, sin ser de ninguna manera objeto de ultrajes o humillaciones”.

Toda persona es diferente. No hay dos seres humanos iguales. Los gemelos en lo físico podrán tener muchas similitudes, pero en lo intrínseco son bastante diferentes.

La diferencia en pensamientos, ideologías, comportamientos y actitudes entre las personas siempre serán diferentes, aunque compartan algunos aspectos del orden de ideas expuestas.

El libre albedrío nos permite ser libres. Podemos ser lo que queramos ser.

Aunque no estemos de acuerdo con los demás, el respeto a la dignidad humana obliga a ser tolerante como una forma de generar unas relaciones de confianza.

La disimilitud en todos los campos es lo que hace la vida interesante y es la que invita al desarrollo y al cambio permanente en la sociedad, haciéndola productiva, constructiva y próspera.

El ser humano debe ser respetado por derecho propio. Ante Dios somos iguales, aunque el hombre haya creado diferencias sociales y prejuicios en todos los sentidos.

Todos queremos que se nos trate como personas y se nos reconozca la individualidad.

Todos queremos que se respete nuestra cultura y lenguaje.

La dignidad humana es un derecho y como tal aplicable a todos los seres humanos, por igual.

Mujeres, homosexuales, discapacitados, diferentes grupos étnicos y raciales, etc., todos hacemos parte de la sociedad y todos merecemos respeto.

La mejor forma de entender esta situación es haciéndoles a los demás lo que te gustaría que te hicieran a ti, que en este caso se presenta en contrario a como normalmente lo conocemos: No hagas a otros lo que no quieres que te hagan a ti.

La dignidad refuerza la personalidad, fomenta la sensación de plenitud y satisfacción.

La dignidad humana no se concede, nos pertenece por derecho propio, por la sola razón de nacer.

El buen trato para con nuestros congéneres debe estar ubicado dentro del más rígido marco de respeto. Esta acción por sí misma “ahuyenta” la discriminación, humillación y maltrato, acercándonos cada día más a tener sentido de justicia.

Las personas de éxito han reconocido la importancia de reconocer la dignidad humana como un importante pilar de su liderazgo.

Como valor humano, la dignidad se nos presenta como un llamado al respeto incondicional y absoluto, un respeto que debe extenderse a todos los que la poseen: a todos los seres humanos.

Todo ser humano es en sí mismo digno y merecedor de respeto.

Gerencia y clima organizacional

El papel de la gerencia en la creación de un clima organizacional adecuado, en el que las personas se sientan apreciados y bien tratados con resultados conocidos de un mejor rendimiento, es fundamental.

Cuando las personas sienten que se les respeta y se les trata como personas, el buen clima existe y está ausente donde la gente siente que es apenas un número.

La gente rara vez funciona bien, ante la intimidación. Es mucho más efectivo mostrar a sus empleados que usted también es un ser humano.

No grite. No vocifere. Hay que instaurar el tono justo para que se produzca el respeto y la comunicación abierta.

El trabajo es lo más importante en la vida de las personas. Quieren verse comprometidos quieren sentirse desafiados y exigidos. No quieren que sus opiniones sean ignoradas y mucho menos que cualquier error, humano por sí, de lugar a actos de humillación y maltrato.

“Lo que la gente quiere es un sentimiento de importancia, un sentimiento de impacto, un sentimiento de influencia”. (Ray Stata, de Analog Devices inc.)

¿Cómo crear el sentimiento; dándoles poder, desafiándolos, involucrándolos en el planeamiento de la organización.

Que la gente tenga tareas y obligaciones que sientan como adecuadas a sus capacidades y tal vez exigirles un poco más allá de sí mismos.

Para lograr el éxito en este ambiente tan variado, es absolutamente esencial llevarse bien con todos, sea cual fuere su cultura o su origen.

Lo que importa es tratar a la gente con respeto, recurrir a pequeñas cosas como dar los buenos días o dar las gracias.

¿Cómo logramos la cercanía de la gente? dando muestras de respeto y comprensión, de dignidad, a la gente que trabaja con uno, reconociendo que se trata de seres humanos que tienen una existencia fuera del ámbito del trabajo.

Las personas creen que su organización se preocupa por ellas y comprende sus necesidades, son las mismas que con seguridad van

a responder trabajando mucho y tratando de alcanzar los objetivos de la organización.

Reglas básicas:

1. Póngase en el lugar de la otra persona
2. Trate a los empleados como a colegas.
3. Comprometa a la gente. Desafíelos. Invítelos a contribuir y aliente esa cooperación.
4. Respete su dignidad

¿Por qué tantos gerentes a pesar del “poder” que tienen, caen en el hábito de disminuir a los demás, de gritar a la gente que trabaja con ellos? : Baja autoestima.

La parte más importante de la motivación es tratar de ligar la tarea con el individuo de tal manera que se convierta en un verdadero desafío.

El respeto, el mejoramiento y el crecimiento constante en el desarrollo de las capacidades son, finalmente, los elementos más importantes para motivar a la gente.

Trate bien a la gente, trátelos como iguales y comprométalos en un proceso de trabajo en equipo.

Demuestra su dignidad por su capacidad de ser virtuoso en sus actos.

A su vez, una persona digna puede sentirse orgullosa de las consecuencias de sus actos y de quienes se han visto afectados por ellos.

Recordemos que la Dignidad no se otorga, se respeta. No existe poder humano que deba pensar siquiera en desconocer la dignidad de las personas, como un derecho propio.

Pero, no exagere. Un exceso de aplicación de los aspectos relacionados con la dignidad puede fomentar el orgullo propio, pudiendo crear la sensación al individuo de tener derechos inexistentes.

Desarrollo Sustentable.

La sustentabilidad es una palabra que se pronuncia muchas veces más de lo que se entiende, y por ello ha perdido su significado preciso. Lo que entendemos por **desarrollo sustentable** no sólo abarca el concepto amplio de *desarrollo respetuoso con el medio ambiente* sino también se centra en el *desarrollo socialmente justo*.

Su dimensión social, económica y ambiental pueden englobarse en lo que podríamos describir como **recursos suficientes para todos** y que pretende conseguir tres objetivos principales:

- *Un crecimiento que tome en cuenta el bienestar y necesidades de las generaciones presentes.*
- *Un crecimiento que respete el medio ambiente.*
- *Un crecimiento justo que no sacrifique los derechos de las generaciones que vendrán.*

Cuál es la definición de desarrollo sustentable o sostenible

Las expresiones de modelo de **desarrollo sostenible** es lo mismo que el *desarrollo sustentable* o *desarrollo perdurable*. Su definición se gestó por primera vez en el documento nombrado como **Informe Brundtland** (Conocido también como **Nuestro Futuro Común**) documento publicado en 1987 como resultado de los trabajos de la Comisión Mundial del Medio Ambiente y Desarrollo de la Organización de las *Naciones Unidas (ONU)*.

El concepto descrito en 1987 fue “Desarrollo sustentable es el desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades”. El concepto de **desarrollo sustentable** tiene el objetivo de **homogeneidad y coherencia entre el crecimiento económico y material de la población y la explotación de los recursos naturales** evitando comprometer la vida en el planeta, sea de los seres humano como de la naturaleza y biodiversidad en la Tierra.

SE BUSCA LA COHERENCIA ENTRE EL CRECIMIENTO ECONÓMICO Y MATERIAL DE LA POBLACIÓN, Y LA EXPLOTACIÓN DE LOS RECURSOS NATURALES

La estrategia para el uso sustentable tiende a promover las **relaciones armoniosas de los seres humanos entre y la naturaleza**. Podemos ver ejemplos desde estos proyectos ambientales e ideas ecológicas que realmente sorprenden.

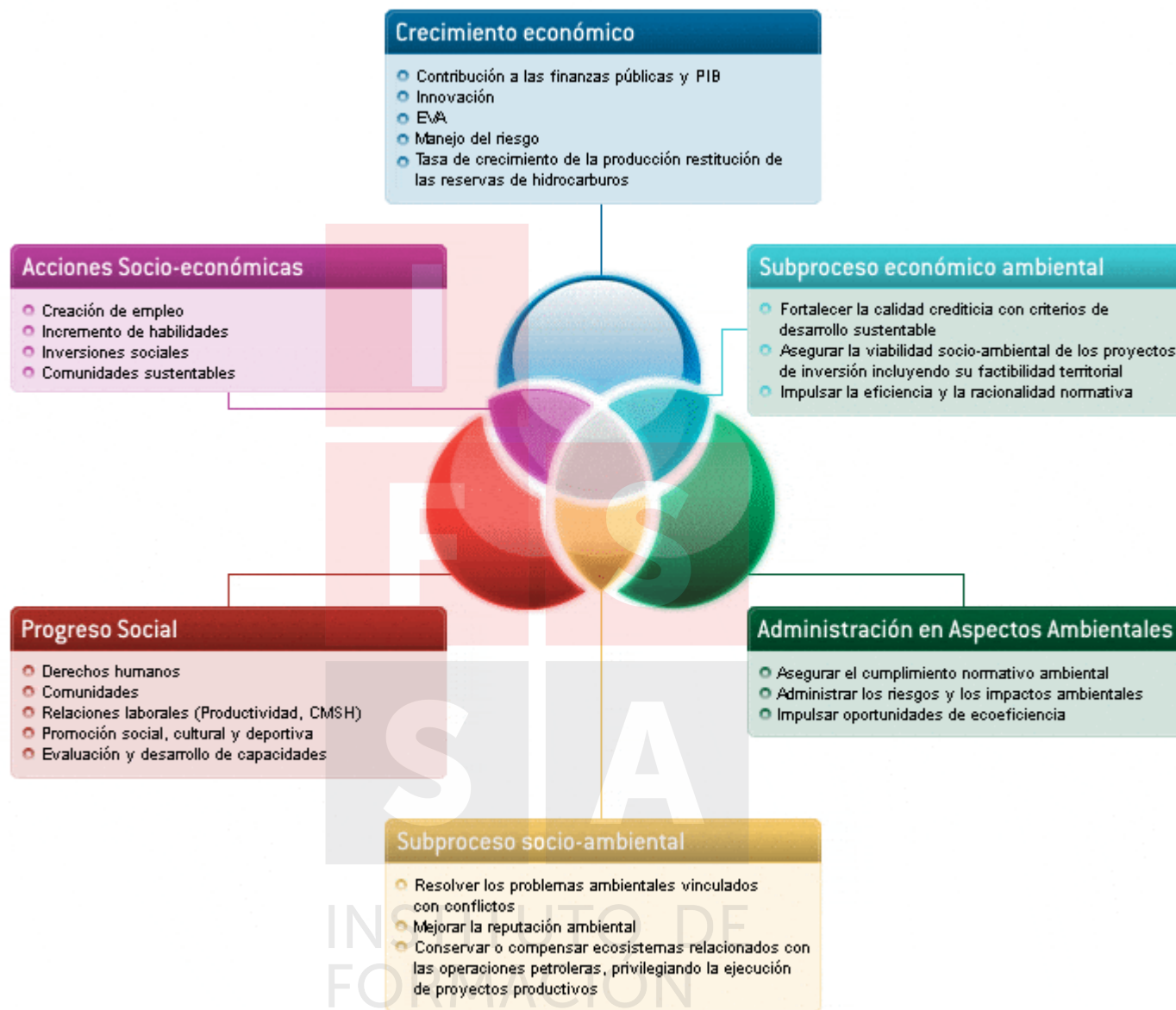
Al tratar de satisfacer a todos con una responsabilidad coherente y un equilibrio entre el **crecimiento económico**, *los recursos que nos proporciona la naturaleza* y la sociedad moderna del bienestar, se requiere de cumplir unos objetivos... ¡Y vamos a verlos!

Principios de sustentabilidad

Aunque el **concepto sustentable** dispone de varias ramificaciones y puede abarcan múltiples campos si que se basa en unos *principios de sustentabilidad* definidos sobre unas **ideas sostenibles**:

- Un sistema político democrático que asegure a sus ciudadanos una participación efectiva en la toma de decisiones. Unas *políticas sociales*! Que impliquen a cada país.
- Un sistema económico capaz de crear excedentes y conocimiento técnico sobre una base autónoma y constante.
- Un sistema de producción que cumpla con el imperativo de preservar el **medio ambiente** y la responsabilidad de mantener la diversidad y biodiversidad intacta.
- Un sistema tecnológico capaz de investigar constantemente nuevas soluciones.
- Un sistema internacional que promueva modelos duraderos de comercio y finanzas.
- Un sistema administrativo flexible y capaz de corregirse de manera autónoma.

El concepto de desarrollo sustentable en infografía



Tipos sustentabilidad

Podemos identificar que el desarrollo sostenible o sustentable se basa en desarrollar estrategias sobre **tres factores: sociedad, economía y medio ambiente**.

1. Estrategias sobre la sociedad
2. Estrategias sobre la económica
3. Estrategias sobre el medio ambiente

1.- Sustentabilidad en la sociedad

Es el momento en que nos enfocamos ante los **aspectos sociales del crecimiento sostenible**, miramos los temas que afectan a la gente y la sociedad civil, de manera directa y que o bien asisten o bien dañan el proceso de progresar la *calidad de vida*. Con especial atención en la **responsabilidad social** y el *urbanismo sustentable*.

2.- Sustentabilidad económica

De forma general, cuando nos enfocamos en la dirección de una **economía y su futuro desde una perspectiva equilibrada**, miramos el sistema que determina de qué manera se distribuyen los recursos limitados y su capacidad de utilizarlos, al mismo tiempo se examina qué opciones se emplean a todos los niveles y quién lo necesita desde el ámbito de los recursos económicos.

3.- Sustentabilidad ambiental

Examinamos y determinan los **recursos naturales**, tanto renovables como no renovables, que en definitiva componen nuestros alrededores – hábitats – y nos ayudan a **sostener y mejorar nuestras vidas** y la del entorno natural donde se habita.

Los tres factores de sustentabilidad se desarrollan según sectores:

Sustentabilidad económica	<ul style="list-style-type: none"> • Para disponer de los recursos necesarios para darle persistencia al proceso
Sustentabilidad ecológica	<ul style="list-style-type: none"> • Para proteger la base de recursos naturales mirando hacia el futuro y cautelando, sin dejar de utilizarlos, los recursos genéticos, agua y suelo
Sustentabilidad energética	<ul style="list-style-type: none"> • Investigando, diseñando y utilizando tecnologías que consuman igual o menos energía que la que producen, fundamentales en el caso del desarrollo rural y que
Sustentabilidad social	<ul style="list-style-type: none"> • Para que los modelos de desarrollo y los recursos derivados del mismo beneficien por igual a toda la humanidad, es decir, equidad
Sustentabilidad cultural	<ul style="list-style-type: none"> • Favoreciendo la diversidad y especificidad de las manifestaciones locales, regionales, nacionales e internacionales
Sustentabilidad científica	<ul style="list-style-type: none"> • Mediante el apoyo irrestricto a la investigación en ciencia pura tanto como en la aplicada y tecnológica

¿Cuál es la importancia de la sostenibilidad?

No olvidemos, que las empresas y los productos también recaen en la necesidad de establecer puntos de inflexión en la *sostenibilidad desde la producción del producto*, su transporte hasta la forma de venderlo, tanto para beneficiar nuestra imagen como respaldar los beneficios que conllevan ante el medio ambiente o aplicar nuevos métodos de innovación sostenible en la empresa.

Aquí debemos de entender el proceso, y para ello, hemos querido aportar una infografía para esclarecer los conceptos.

El *equilibrio en la cadena de suministro de materia* nos proporciona diversos beneficios y ventajas, y un ambiente industrial propicio y consistente ante la posible competencia, además de poder mantener unos **recursos naturales** y artificiales sin explotarlos excesivamente.

Desde hace años, muchos países se han tomado en serio la temática creando ministerio – secretarías con legislación que regula de forma más contundente. Por ejemplo:

- Desde México con el SEMARNAT (Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales) donde hay información sobre el **desarrollo sustentable en México** y también desde el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) con proyectos e iniciativas para el territorio mexicano que se pueden ver desde AQUI.
- Desde España, en la Agenda 2030 que hay diferentes recursos, documentos y materiales audiovisuales de interés.
- En Colombia desde la Ministerio de Medio Ambiente desde AQUI donde se pueden ver modelos y planes de acción.

Y otros tantos países; Argentina, Venezuela, Chile, Perú, Ecuador, etc, que no pararíamos de nombrar. La preocupación es a nivel mundial y todos debemos avanzar con coherencia.

UNIDAD 3: TEORÍAS ADMINISTRATIVAS.

Principales teorías administrativas.

Estas son las **principales teorías de la administración, sus enfoques, representantes y aportaciones.**

- **Teoría clásica** (1916) Su representante es Henri Fayol. Esta teoría tiene una perspectiva estructuralista y su enfoque organizacional se centra exclusivamente en la organización formal; tiene una aproximación normativa y prescriptiva. Su concepto de organización es el de una estructura formal como conjunto de órganos, cargos y tareas. Concibe al hombre como un *homo economicus* que percibe una remuneración por sus labores. Busca la máxima eficiencia.
- **Teoría científica:** El representante es Frederick Taylor quien desarrolló esta teoría en 1903. Esta teoría tiene una perspectiva que pone énfasis en las tareas y el enfoque organizacional se centra en la organización formal exclusivamente. El método se centra en la departamentalización. Su concepto de organización se basa en la sustitución de métodos empíricos por un método científico y se basa en tiempos y movimientos. Concibe al hombre como un *homo economicus* y las aportaciones son los principios básicos de la administración como: planeación, preparación, control y ejecución. El propósito de esta teoría es el aumento de la eficiencia empresarial a través del incremento de la producción. Los incentivos vienen a ser la remuneración por las labores del trabajador.
- **Teoría humanista:** El representante es Elton Mayo, quien en el año 1932 elaboró esta teoría desde una perspectiva conductista con enfoque en las relaciones humanas. Se basa en la organización informal, aquella que subyace por fuera de la organización formal. Considera al trabajador un hombre social, y las aportaciones es que estudia a la organización como grupos de personas, la

delegación plena de la autoridad, la autonomía del trabajador, la importancia del contenido del cargo, las recompensas y sanciones sociales, el nivel de producción depende de la integración social. Los incentivos principales del trabajador son los sociales y los simbólicos. Los resultados son la eficiencia óptima.

- **Teoría del comportamiento:** Su representante es Abraham Maslow quien en el año 1950 desarrolló esta teoría desde una perspectiva conductista. Estudia la organización formal y la informal. Se enfoca en la psicología organizacional y el concepto de organización se basa en relaciones interpersonales. La concepción del hombre es de un ser individual y social. Los aportes de la teoría del comportamiento es la teoría de Maslo de las necesidades humanas sobre la base de una pirámide de necesidades que el hombre va satisfaciendo a medida que cumple metas. Los incentivos tienen que ver con la pirámide de necesidades, y busca al empleado satisfecho.
- **Teoría X / Y:** El representante es Douglas Mac Gregor quien elaboró esta teoría con una perspectiva mecanicista. El enfoque de la organización es de innovación y creatividad. El concepto de la organización es de positivos: Y y negativos X. La concepción del hombre es de un ser individual y social. La teoría X lleva a las personas a hacer exactamente lo que la organización pide que haga, ya que se da en forma de imposición. La teoría Y desarrolla un estilo de administración muy abierto y extremadamente democrático. Autócrata = X versus Autocontrol= Y
- **Teoría neoclásica:** Esta teoría fue elaborada por Peter Drucker en 1954 bajo la perspectiva metodológica. Considera a la organización formal y a la informal. Para Drucker la organización es un sistema social con objetivos por alcanzar racionalmente. Los aportes de esta teoría es que le asigna alta jerarquía a los conceptos clásicos de estructura, autoridad y responsabilidad. Además incorpora otros enfoques teóricos como la dinámica de grupos, la organización informal, la comunicación interpersonal y la apertura hacia una dirección democrática. Los objetivos organizacionales son la integración entre objetivos individuales de los trabajadores con los objetivos organizacionales.
- **Teoría estructuralista:** Su representante es James Burnham en 1947. La perspectiva la ubica sobre la estructura organizacional, las personas y el ambiente. Tiene un enfoque de la organización múltiple y globalizante, formal e informal. La organización es considerada una unidad social grande y compleja. Se basa en un sistema abierto y utiliza un modelo natural. El hombre, para el estructuralismo, es un ser social que desempeña roles dentro de varias organizaciones. Los aportes de la teoría estructuralista son los niveles jerárquicos: 1. nivel técnico, 2. nivel gerencial, 3. nivel institucional. Los objetivos organizacionales tratan de lograr un equilibrio entre los objetivos organizacionales e individuales. Los incentivos son materiales y sociales.
- **Teoría burocrática:** Esta teoría fue esbozada por Max Weber en 1940. Su perspectiva se basa en la estructura organizacional. Se basa en la organización formal y el enfoque es un sistema cerrado. La organización es humana pero basada en la racionalidad. Las característica de la organización son una serie de normas y reglamentos, división del trabajo, impersonalidad de las relaciones, jerarquía de autoridad, rutina y procedimientos. Los aportes son un enfoque de sistema cerrado, énfasis en la planeación y control, establecimientos de tipos de sociedades y autoridades.
- **Teoría de los sistemas.** El referente de esta teoría es Ludwing von Bertalanffy (1951). Tiene una perspectiva integradora, y define a la organización como un sistema abierto o cerrado. No se limita a la división y coordinación entre los departamentos como teorías anteriores. Los aportes de esta teoría, es el globalismo o totalidad. Define la Entropía: tendencia de los sistemas a desgastarse. Las organizaciones como clases de sistemas sociales. Las funciones de un sistema dependen de su estructura. Los objetivos organizaciones son, evitar la entropía. Los incentivos son tecnificarse. Y los resultados que busca esta organización son la tecnificación y la agilidad de los procesos.

- **Teoría matemática.** Los representantes de esta teoría son: Herbert Simon, Von Neumann y Mongesntem. Se desarrolló entre 1947-1954. desde una perspectiva de 'toma de decisiones acertadas'. El enfoque de organización es cuantitativo. Y se concibe a la organización como un espacio donde se aplican procesos decisorios. La teoría de la matemática se basa en dos perspectivas: la del proceso y la del problema, de las cuales se obtiene las características de la toma de decisiones que son: Decisiones programadas y no programadas. Las aportaciones son: teorías de los juegos: estrategia y análisis de conflictos, de los grafos: técnicas de planeación y programación por medio de redes -de las colas: cuida el tiempo de espera, la cantidad de clientes y el tiempo de prestación del servicio.
- **Teoría contingencial:** Elaborada en 1980 por William Dill, William Starbuck, James Thompson, Paul Lawrence, Jay Lorsch y Tom Burns. La organización es un sistema abierto. Existe una relación funcional entre las condiciones del ambiente y las técnicas administrativas. Subraya el ajuste entre procesos organizacionales y las características de la situación, requería la adaptación de la estructura organizacional a diversas contingencias. Considera que el funcionamiento de una organización depende de la interacción con el entorno a partir de la influencia del ambiente, la tecnología, la estructura y el comportamiento. Los objetivos organizacionales son: tener un plan A, B y C para cada situación.

Comportamiento Organizacional.

El **Comportamiento Organizacional** es un elemento clave dentro de la cultura empresarial y es base para el desarrollo de toda organización.

Definiciones de comportamiento organizacional

Para Stephen. "Es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización".

Para Davis y Newstrom. "Es el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de un modo general a la conducta de personas en toda clase de organizaciones".

Para Dubrin. "Es el estudio del comportamiento humano en el lugar de trabajo, la interacción entre las personas y la organización"

Para Hellriegel y Slocum. "Estudio de individuos y grupos en el contexto de una organización y el estudio de los procesos y prácticas internas que influyen en la efectividad de los individuos, los equipos y la organización"

Para Barón y Greenberg. "Es el estudio que busca el conocimiento de todos los aspectos del comportamiento en los ambientes organizacionales mediante el estudio sistemático de procesos individuales, grupales y organizacionales; el objetivo fundamental de este conocimiento consiste en aumentar la efectividad y el bienestar del individuo".

Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konospake. "Campo de estudio que se sustenta en la teoría, métodos y principios de diversas disciplinas para aprender acerca de las percepciones, valores, capacidades de aprendizaje de los individuos mientras trabajan en grupos y dentro de la organización y para analizar el efecto del ambiente de la organización y sus recursos humanos, misiones, objetivos y estrategias".

Para Chiavenato. "El Comportamiento Organizacional retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones". "Es una disciplina académica que surgió como un conjunto interdisciplinario de conocimientos para estudiar el comportamiento humano en las organizaciones".

En relación con las definiciones expuestas, se puede observar semejanzas entre las definiciones al declarar que **el CO es la interacción, relación entre personas, grupos individuos y la organización**, asimismo todos los autores de una u otra forma indican que es un campo de estudio, aplicación de conocimiento, disciplina, entre otros, utilizada para aumentar la efectividad de la organización o mejorarla. Concluyendo en base a dichas definiciones y a criterio propio considerando que este es el objeto práctico de estudio en esta investigación se define al CO como: **el estudio de lo que las personas hacen en una organización, que distingue a las organizaciones unas de otras y que el objeto de dicho estudio es aplicar dicho conocimiento a mejorar la organización.**

Por lo que se debe tener en cuenta que cada persona es un fenómeno multidimensional sujeto a las influencias de diversas variables, tanto externas como internas y de estas depende el comportamiento humano.

Importancia del Comportamiento Organizacional

Su importancia radica básicamente en los diez puntos siguientes:

- Ayuda a predecir lo que hará la gente, en el seno de las empresas.
- Estudia la forma de predecir la conducta de los individuos y los grupos.
- Busca la eficacia en los resultados a través del estudio de los individuos, los grupos y la estructura de la empresa.
- Posee buenas habilidades en el trato con la gente.
- Incluye la capacidad de entender a los empleados.
- Sé retroalimenta con los resultados del comportamiento organizacional.
- Tiene conocimiento de las habilidades de los individuos y los grupos para que trabajen con mayor eficiencia y productividad.
- Es un requisito básico para poder tener éxito en el cargo de gerente.
- Reemplaza la intuición por el estudio sistemático.
- Busca adaptar los recursos humanos con la tecnología de punta.

Factores clave del comportamiento organizacional

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Metas y objetivos del comportamiento organizacional

Como objetivos y metas del CO Eduardo Amorós en su libro *Comportamiento Organizacional en busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas* indica que son:

1. Describir: Sistemáticamente cómo se comportan las personas en condiciones distintas.
2. Comprender: Por qué las personas se comportan como lo hacen.
3. Predecir: El comportamiento futuro de los empleados
4. Controlar: Al menos parcialmente las actividades humanas en el trabajo.

Con el primer objetivo describir al lograrlo permite que los administradores se comuniquen con un lenguaje común respecto del comportamiento humano en el trabajo. Con el segundo objetivo comprender: entienden las razones del porqué de su comportamiento y pueden entre otros lograr explicaciones, mejorar métodos. Con el tercer objetivo predecir, es consecuencia del primero y el segundo, ya que al describir y comprender los gerentes, directivos, administradores, conocerán al personal, sus habilidades, relaciones intergrupales, tendrían la capacidad de predecir cuáles empleados son dedicados y productivos, y cuáles se caracterizarán por ausentismo, retardos u otra conducta perturbadora en determinado momento (de modo que sea posible emprender acciones preventivas).

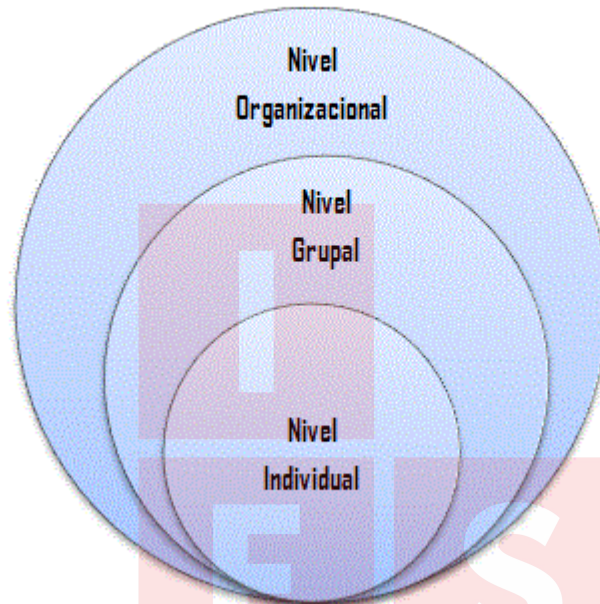
El objetivo último del comportamiento organizacional es controlar, los supervisores, gerentes, administradores, por ser responsables de los resultados de rendimiento, les interesa de manera vital tener efectos en el comportamiento, el desarrollo de habilidades, el trabajo de equipo, coordinación de esfuerzos y la productividad de los empleados. Necesitan mejorar los resultados mediante sus acciones y las de sus trabajadores, y el comportamiento organizacional puede ayudarles a lograr dicho propósito.

Variables del Comportamiento Organizacional

Para el estudio del CO, la literatura especializada y algunos autores entre ellos Robbins y Chiavenato coinciden en recomendar el siguiente modelo básico, que atiende a tres niveles de análisis: individual, el cual consiste en la comprensión y dirección del comportamiento individual. De grupo atiende a la comprensión y dirección de grupos y procesos sociales y el organizacional radica en la comprensión y dirección de procesos y problemas organizativos.

Estos tres niveles de análisis que van desde una perspectiva micro a una perspectiva macro, bajo la consideración de la organización como sistema abierto, es decir insertos en un medio externo todo esto nos lleva al conocimiento de cómo actúan para entender el comportamiento de la organización.

Medio Ambiente



Al pasar del nivel individual al nivel grupal y de allí a los sistemas de organización, se observa sistemáticamente el comportamiento en las organizaciones. Los tres niveles básicos son análogos a los bloques de construcción; cada uno se construye sobre el anterior y cada nivel es una consecuencia del anterior. Primeramente los individuos con sus características propias, luego el grupo y al final se llegará al nivel del sistema organizacional donde se unirán los niveles anteriores como un sistema único.

Es una herramienta sumamente útil en los estudios de comportamiento organizacional, la gran virtud de dicho modelo radica, en que en la medida que se logra interrelacionar el conjunto de las variables en cada uno de los niveles se tiene certeza de la manifestación de estas en los resultados humanos, que es lo que persigue toda organización sea esta pública o privada.

A continuación algunos aspectos más relevantes de estos niveles:

Nivel individual

A lo largo de la historia las personas han sido vistas desde diferentes perspectivas en especial los conceptos relativos a la manera que actúan o se desempeñan dentro de las organizaciones. **En el CO se basa en enfoques orientados al desempeño dentro de las organizaciones, según la conducta como resultado de un proceso consciente mental del individuo.**

Según Chiavenato el comportamiento de las personas presenta una serie de características, las cuales no depende solo de las características individuales, también influyen las organizaciones, teniendo como principios básicos las siguientes:

1. El hombre posee capacidad limitada de respuesta, pero a su vez son diferentes unos de otros: la capacidad de respuesta está dada por la función de las aptitudes (innatas) y del aprendizaje (adquisición). Sin embargo la capacidad humana es un continuo. En un extremo los comportamientos que difícilmente responden al entrenamiento o a la experiencia ejemplo tiempo de reacción y por el otro los que si responden a la capacitación o la experiencia como las habilidades.

2. Las personas tienen necesidades diferentes y tratan de satisfacerlas. El hombre está orientado hacia la actividad, es decir, que el **comportamiento de las personas se orienta al logro de sus aspiraciones y a la satisfacción de sus necesidades**. Cada individuo puede tener más de una necesidad prioritaria al mismo tiempo.
3. El hombre percibe y evalúa: las experiencias del ambiente acumuladas por el hombre, sirven como datos para evaluar y seleccionar las que más se adecuen a sus valores y necesidades. La teoría de las expectativas señala que las personas actúan con base a su percepción de la realidad, que les permite comprender lo que pueden hacer y alcanzar.
4. El hombre social: para que las personas se desarrollen, es necesario que exista una interacción con otros individuos, grupos u organizaciones, con el fin de mantener su identidad y bienestar psicológico.
5. Las personas piensan en el futuro y eligen su comportamiento. El individuo tiene necesidades diversas: los seres humanos presentan una serie de necesidades ante diferentes situaciones, las cuales pueden influir en el comportamiento de las personas, ya que se pueden presentar como un factor motivador.
6. Las personas reaccionan de forma emocional: No son neutrales ante lo que perciben o experimentan. Esta respuesta evaluativa influye en su comportamiento. Evalúan lo que le gusta o disgusta, define la importancia de las acciones y sus resultados.
7. El hombre piensa y elige: el comportamiento humano puede analizarse según los planes que se eligen, desarrollando y ejecutando la lucha con los estímulos, los cuales se enfrentan para alcanzar los objetivos personales.

En relación a estas características del comportamiento humano, nace el concepto de ver al hombre como un modelo complejo. Su orientación es claramente psicológica. No sólo se considera complejo con relación a su naturaleza, a sus características, a sus múltiples necesidades y a sus potencialidades, sino que es singularmente diferente de sus semejantes en cuanto a su propia estructura y su propia complejidad.

Nivel Grupal

El concepto de grupo difiere según la perspectiva que se utilice. Para Chiavenato “Un grupo está formado por dos o más personas que interactúan entre sí, de modo que el comportamiento y el desempeño de una esté vinculado a lo que haga los demás”...“Es un conjunto de personas que se comunican con frecuencia durante cierto tiempo”... “El número de integrantes es suficientemente pequeño para que cada persona se puede comunicar con los demás frente a frente”. Los conceptos antes expuestos no son limitantes unos a otros sino por el contrario se complementan dando una definición ajustada a lo que se requiere en esta investigación.

Una de las notas características de las organizaciones es la variedad de grupos que conviven en su seno, cuya composición, funciones y demás propiedades difieren notablemente. Se pueden tener en cuenta distintos criterios para establecer una clasificación de los mismos. Chiavenato indica que pueden ser formales e informales.

Formales: Son aquellos definidos por la estructura organizacional, con unas asignaciones de trabajo diseñadas que establecen tareas. En estos grupos, los comportamientos en los que uno debería comprometerse están estipulados por y dirigidos hacia las metas organizacionales. Dentro de estos grupos formales se encuentran:

- **Grupo de Mando:** Se determina por las relaciones formales de autoridad y definidos por el organigrama. Está compuesto de subordinados que reportan directamente a un gerente dado.
- **Grupo de Tareas:** Están determinados por la organización, representan aquellos trabajadores encargados de una tarea laboral determinada o funciones. Sin embargo, las fronteras del grupo de

tarea están limitadas a su superior inmediato en la jerarquía. Puede cruzar relaciones de mando. Por ejemplo, ejecutivos de una aseguradora, recursos humanos de una empresa, mantenimiento y otros empleados, que en el momento de un incendio u otro percance constituirían un grupo de tarea.

- **Grupos temporales o creados “ad hoc”:** se conciben para realizar tareas, proyectos o actividades de carácter transitorio. El grupo tiene una duración limitada, disolviéndose una vez concluida su función o alcanzado su objetivo. Se puede tratar de un grupo de investigación y desarrollo, una comisión de estudio, un comité asesor, etc.

Informales: En contraste con los formales, **los grupos informales son alianzas que no están estructuradas formalmente ni determinadas por la organización.** Estos son formaciones naturales en el ambiente de trabajo que aparecen en respuesta a las necesidades de un contacto social, entre estos podemos encontrar:

- **Grupo de Interés:** La gente que pudiera estar o no alineada con grupos de mando común o de tarea podría afiliarse para lograr un objetivo específico con el cual esté interesado. Esto es un grupo de interés. Los empleados que se unen para alterar sus horarios de vacaciones, para apoyar a un compañero que ha sido despedido o para buscar mejores condiciones de trabajo representan la formación de una unión para favorecer su interés común.
- **Grupos de Amistad:** los grupos con frecuencia se desarrollan debido a que los miembros individuales tienen una o más características en común. Llamamos a estas formaciones grupos de amistad. Las alianzas sociales, las cuales se extienden frecuentemente fuera de la situación de trabajo, pueden basarse o no en edad similar o en herencia étnica, aficiones, preferencias políticas y otros.

Nivel Organizacional

“Una Organización es un conjunto de personas que actúan juntas y dividen las actividades de forma adecuada para alcanzar un propósito en común...dependen de las actividades y de los esfuerzos colectivos de muchas personas que colaboran en su funcionamiento. Los recursos humanos están constituidos por individuos y grupos”. El estudio de CO debe comenzar por las Organizaciones, pues en ella se desarrolla el comportamiento. Estas agrupaciones funcionan como sistemas abiertos, pues está continuamente en interacción con su entorno”.

Relaciones de reciprocidad en las Organizaciones

Entre los grupos de interés de la organización se encuentran: directores, gerentes, empleados, obreros, sindicatos, entre otros y la organización existe fuerte relación de reciprocidad, es decir, la organización espera que los grupos de interés hagan aportaciones y les otorga incentivos, recompensas para que aporten más. Por otra parte los grupos de interés hacen aportaciones y a cambio de ello esperan obtener incentivos y recompensas. “Cada una de las partes toma decisiones sobre continuar con sus inversiones. Este proceso es importante para comprender los intercambios que ocurren dentro y fuera de la organización”.

Organización del Departamento de Recursos Humanos

Organizar significa conquistar y mantener a las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización.

En la actualidad las **técnicas de selección del personal** tienen que ser más subjetivas y más afinadas, determinando los requerimientos de los recursos humanos, acrecentando las fuentes más efectivas que permitan allegarse a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo, utilizando para ello una serie de técnicas, como la entrevista, las pruebas psicosométricas y los exámenes médicos.

1. Funciones del Departamento de RR.HH.

El Departamento de Recursos Humanos es esencialmente de servicios. Sus funciones varían dependiendo del tipo de organización al que este pertenezca, a su vez, asesora, no dirige a sus gerentes, tiene la facultad de dirigir las operaciones de los departamentos.

Entre las funciones de RRHH esenciales podemos destacar las siguientes:

- Ayudar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, gerentes y empleados.
- Describe las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.
- Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.
- Reclutar al personal idóneo para cada puesto.
- Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.
- Brindar ayuda psicológica a sus empleados en función de mantener la armonía entre éstos, además buscar solución a los problemas que se desatan entre estos.
- Llevar el control de beneficios de los empleados.
- Distribuye políticas y procedimientos de recursos humanos, nuevos o revisados, a todos los empleados, mediante boletines, reuniones, memorandums o contactos personales.
- Supervisar la administración de los programas de prueba.
- Desarrollar un marco personal basado en competencias.
- Garantizar la diversidad en el puesto de trabajo, ya que permite a la empresa triunfar en los distintos mercados nacionales y globales.

Según el libro 'Reinventando Recursos Humanos: Cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento', de Margaret Butteris, **el papel y la función de Recursos Humanos de la empresa consiste en las siguientes:**

- Identificación y desarrollo de las competencias claves necesarias para respaldar el negocio. Una vez identificadas, se ponen en marcha estrategias para desarrollar o adquirir las competencias claves. La función empresarial es también responsable de monitorizar el progreso de desarrollo.
- Desarrollo de talento Ejecutivo. Recursos Humanos de la empresa es responsable de los sistemas que identifican y desarrollan el personal con mayor potencial de toda la organización, preparándolo junto a los directivos presentes, para alcanzar los objetivos empresariales presentes y futuros, incluyendo la planificación de sucesiones.
- Desarrollo de iniciativas de formación y desarrollo para respaldar la cultura, los valores y los principios operativos comunes. Utilizando las sesiones de formación y desarrollo como vehículos de comunicación para desarrollar, implementar y sostener este principio.
- Desarrollo de modelos para la evaluación y retribución de los empleados. Recursos Humanos de la empresa identifica los modelos empresariales para la contratación, el juicio y la evaluación de los empleados.
- Desarrollo e implementación de políticas y programas de gestión de la actuación y la retribución para utilizarse en todas las compañías operativas.

Redefiniendo y reestructurando la función de Recursos Humanos

	Recursos Humanos Ayer	Recursos Humanos Hoy
Rol	Político, centralizado	Descentralizado; miembro de los equipos directivos de cada división
Captación y selección de personal	Pone anuncios, dirige entrevistas y chequea referencias	Predice requisitos futuros de personal y capacidades que respalden el plan estratégico. Desarrolla programas para ser un lugar atractivo en el que trabajar.
Retribución	Transaccional y centrado administrativamente. Prácticas incoherentes dentro de la empresa	Diseña planes de actuación equitativos que vinculan la retribución con la actuación divisional de la empresa.
Desarrollo ejecutivo e individual	Informal y depende de cada directivo	Identificación de competencias organizacionales e individuales clave que respalden la empresa; planes para contratarlas
Empleado	Errático e Incoherente	Planes de comunicación y acción: visión, valores planes
Políticas y procedimientos	Rígidas, pero se rompen muchas reglas	Líneas guía ligadas a tendencias empresariales y cuestiones emergentes.

Objetivos: Atendiendo a que objetivos son los logros que se pretenden alcanzar con la ejecución de una acción. Los **objetivos de la administración de Recursos Humanos** se derivan de las metas de la empresa, los cuales, en toda organización, son la creación o distribución de algún producto o servicio. El principal objetivo es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de forma que sean responsables desde el punto de vista estratégico, ético y social. Según el libro *Reinventando Recursos Humanos: Cambiando los Roles para crear una organización de alto rendimiento*, de Margaret Butteris, el objeto del área Recursos Humanos es contratar y trasladar personal, mantener informes y administrar salarios y beneficios.

Otros objetivos son:

- Crear, mantener y desarrollar un contingente de Recursos Humanos con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización.
- Desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, ejecución satisfacción plena de Recursos Humanos y alcance de objetivos individuales.
- Alcanzar eficiencia y eficacia con los Recursos Humanos disponibles.

- Contribuir al éxito de la empresa o corporación.
- Responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización.
- Apoyar las aspiraciones de quienes componen la empresa.
- Cumplir con las obligaciones legales.
- Rediseñar la función corporativa de Recursos Humanos para convertirla en una consultaría de la dirección de la empresa sobre contratación, formación, gestión, retribución, conservación y desarrollo de los activos humanos de la organización.
- Dentro de estos objetivos están contenidos 4 tipos que son:
 - Corporativos
 - Funcionales
 - Sociales y
 - Personales

2. El Departamento de RR.HH. es de línea o staff

¿Por qué? “Los órganos que se aplican a la creación y distribución de ese producto o servicio, que es lo que hace la empresa, realizan la actividad básica de la organización, estos son los órganos de línea, lo que cuida de la Administración de Recursos Humanos es un órgano de Staff.” El papel de la Dirección de Línea Con el cambio de las funciones de Recursos Humanos se espera que la dirección en línea desempeñe muchas actividades de RH tradicionales. Esto es posible por la automatización de herramientas y procesos de RH.

Se espera que los directivos de línea:

- Realicen más entrevistas y contrataciones ellos mismos, en lugar de depender tanto del personal de RRHH.
- Fomenten el cambio y ayuden a los empleados a largo plazo del proceso, comuniquen la visión y la dirección empresarial, expliquen las necesidades de cambio, y refuercen y respalden continuamente las nuevas directrices.

Manejen sistemas de gestión por resultado

Reconozcan la necesidad de reestructuración y reingeniería, y pongan el proceso en marcha.

Hagan un seguimiento de los indicadores empresariales y de Recursos Humanos que midan la eficacia de una estrategia en la empresa.

Compartan responsabilidades con Recursos Humanos de la empresa, en el desarrollo de ejecutivos y empleados, y en la planificación de sucesiones, asegurando que se ofrecen a todos los empleados oportunidades para desarrollar sus habilidades y competencias.

La **Administración de Recursos Humanos** para cada uno de sus jefes tiene una responsabilidad de línea, en cambio, para el resto de la empresa tiene una función de staff. Esta función esta dada para los departamentos de asesoría y consultaría, los cuales solo dan recomendaciones de cómo mejorar el funcionamiento de un departamento x; ejemplo producción; a sus jefes o gerentes, pero nunca dan órdenes, no marcan las decisiones que los gerentes deben tomar, ni plantear las políticas de la empresa, solo dan recomendaciones; por esta razón el departamento de RH es de staff dentro de la empresa.

Entre los gerentes de los departamentos de línea y los de staff, siempre existirá el percance de que los primeros entienden que los segundos le están dando órdenes de cómo dirigir su departamento. Este problema solo tendrá solución cuando los jefes de línea comprendan que los jefes de RH (staff), solo están para ayudarlos y prestarles servicios de recomendaciones, que sirve para mejorar el proceso productivo, y solucionar los problemas que en este se presenten.

3. Ubicación del Departamento de RR.HH.

En la gráfica anterior podemos ubicar la posición del departamento de personal en una empresa que tiene plenamente planteada la función de la Administración de Recursos Humanos. Conforme las organizaciones crecen el departamento de Recursos Humanos se va especializando, inclusive en las organizaciones de tamaño intermedio y grande se crean subdepartamentos que funcionarán de diferentes maneras en la organización funciones altamente definidas y especializadas.

4. Composición del Departamento de RR.HH.

El DRH está compuesto por las siguientes áreas:

- Reclutamiento de Personal
- Selección
- Diseño, Descripción y análisis de cargos
- Evaluación del desempeño humano
- Compensación
- Beneficios Sociales
- Higiene y seguridad en el trabajo
- Entrenamiento y desarrollo del personal
- Relaciones Laborales
- Desarrollo Organizacional
- Base de datos y Sistemas de información
- Auditoría de RH

5. Definición y funciones de las principales áreas que componen el Departamento de RR.HH.

Reclutamiento de Personal

Las organizaciones tratan de atraer los individuos y obtener informaciones al respecto de ellos para decidir sobre la necesidad de admitirlos o no.

Reclutamiento: Es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

“Es una actividad fundamental del programa de gestión de Recursos Humanos de una organización. Una vez que se han terminado las necesidades de Recursos Humanos y los requisitos de los puestos de trabajo es cuando puede ponerse en marcha un programa de reclutamiento para generar un conjunto de candidatos potencialmente calificados. Estos candidatos podrán conseguirse a través de fuentes internas o externas.” Es así como las fuentes de RH son denominadas fuentes de reclutamiento ya que pasan a ser blancos sobre los cuales incidirán las técnicas de reclutamiento.

El reclutamiento es básicamente un proceso de comunicación de mercado: exige información y persuasión. La iniciación del proceso de reclutamiento depende de la decisión de línea. Como el reclutamiento es una función de staff, sus actos dependen de una decisión en línea, generalmente denominada requerimientos de empleado o requerimientos de personal.

La función de reclutamiento es la de suplir la selección de candidatos. Es una actividad que tiene por objeto inmediato atraer candidatos, para seleccionar los futuros participantes de la organización.

El reclutamiento empieza a partir de los datos referentes a las necesidades presentes y futuras de los **Recursos Humanos de la organización.**

Selección

El proceso de selección comprende tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quién deberá contratarse.

El reclutamiento y selección de RH deben considerarse como dos fases de un mismo proceso.

La tarea de selección es la de escoger entre los candidatos que se han reclutado, aquel que tenga mayores posibilidades de ajustarse al cargo vacante.

Puede definirse la selección de RH como la escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado, o entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal. La selección intenta solucionar dos problemas básicos:

- La adecuación del hombre al cargo
- La eficiencia del hombre al cargo

Diseño, descripción y análisis de cargos

La descripción de cargos es una relación escrita que define los deberes y las condiciones relacionadas con el cargo. Proporciona datos sobre lo que el aspirante hace, cómo lo hace, y por qué lo hace.

Un cargo, anotan Chruden y Sherman, “puede definirse como una unidad de organización que conlleva un grupo de deberes y responsabilidades que lo vuelven separado y distinto de los otros cargos.

Es el proceso que consiste en determinar los elementos o hechos que componen la naturaleza de un cargo y que lo hacen distinto de todos los otros existentes en la organización.

La descripción de cargos es la relación detallada de las atribuciones o tareas del cargo (lo que el ocupante hace), de los métodos empleados para la ejecución de esas atribuciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (para qué lo hace).

El análisis de cargo es el proceso de obtener, analizar y registrar informaciones relacionadas con los cargos. Es un proceso de investigación de las actividades del trabajo y de las demandas de los trabajadores, cualquiera que sea el tipo o nivel de empleo.

Evaluación de Desempeño

Es una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa.

El procedimiento para evaluar el personal se denomina evaluación de desempeño, y generalmente, se elabora a partir de programas formales de evaluación, basados en una cantidad razonable de informaciones respecto a los empleados y a su desempeño en el cargo.

Su función es estimular o buscar el valor, la excelencia y las cualidades de alguna persona. Medir el desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo.

Compensación

Está dada por el salario. Su función es dar una remuneración (adecuada por el servicio prestado) en valor monetario, al empleado.

Beneficios Sociales

“Son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados”. Estos beneficios pueden ser financiados total o parcialmente por la empresa.

Su función es mantener y aumentar la fuerza laboral dentro de un nivel satisfactorio de moral y productividad; así como también, ahorrarles esfuerzos y preocupaciones a sus empleados.

Higiene y Seguridad

Constituyen dos actividades estrechamente relacionadas, orientadas a garantizar condiciones personales y materiales de trabajo, capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados. Según el concepto

emitido por la Organización Mundial de Salud, la salud es un estado completo de bienestar físico, mental y social, y no solo la ausencia de enfermedad.

Su función está relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales a partir del estudio y el control de dos variables: el hombre y su ambiente de trabajo; así como también la prestación no solo de servicios médicos, sino también de enfermería, primeros auxilios; en tiempo total o parcial; según el tamaño de la empresa, relaciones éticas y de cooperación con la familia del empleado enfermo.

Entrenamiento y Desarrollo

Es el área que se encarga de capacitar en un corto plazo a los ocupantes de los puestos de la empresa, así como también se encarga de suministrar a sus empleados los programas que enriquecen su desempeño laboral; obteniendo de esta manera mayor productividad de la empresa.

Su función es que por medio a estos programas se lleve la calidad de los procesos de productividad de la empresa, aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desarrollo de determinado cargo o trabajo.

Relaciones Laborales

Se basa en la política de la organización, frente a los sindicatos, tomados como representantes de los anhelos, aspiraciones y necesidades de los empleados. Su objetivo es resolver el conflicto entre capital y trabajo, mediante una negociación política inteligente.

Desarrollo Organizacional

“EL DO se basa en los conceptos y métodos de la ciencia del comportamiento y estudia la organización como sistema total.” Su función es mejorar la eficacia de la empresa a largo plazo mediante intervenciones constructivas en los procesos y en la estructura de las organizaciones.

Base de datos y sistemas de Información

“El concepto sistema de información gerencial (SIG), se relaciona con la tecnología informativa, que incluye el computador o una red de microcomputadores, además de programas específicos para procesar datos e información”. Su función es recolectar, almacenar y divulgar información, de modo que los gerentes involucrados puedan tomar decisiones, y mantener un mayor control y planificación sobre sus empleados.

Auditoría

“La auditoría se define como el análisis de las políticas y prácticas del personal de una empresa, y la evaluación de su funcionamiento actual, acompañados de sugerencias para mejorar. Su función es mostrar cómo está funcionando el programa, localizando prácticas y condiciones que son perjudiciales para la empresa o que no están justificando su costo, o prácticas y condiciones que deben incrementarse.”

6. Aporte de los DRH a las empresas

Cada uno de los departamentos que componen una empresa, tienen algo que aportar a dicha organización. Entre los aportes del Departamento de Recursos Humanos podemos destacar:

Influye sobre el comportamiento del personal para alcanzar resultados de operaciones y financieras.

Influye sobre el cuidado y alimentación del personal.

Influye sobre la defensa del empleado.

Influye sobre la gestión de los procesos operativos por parte de los RH.

En la forma de ejecutar la estrategia de la empresa.

Cada uno de estos aportes dependerá del objetivo de la empresa y de que visión o misión esta tenga.

7. Encuesta DRH

Departamento de Recursos Humanos de la Compañía EGE HAINA (Rep. Dominicana) Funciones: La función principal de EGE HAINA es apoyar a los demás departamentos, ayudarlos a captar y mantenerlos en todas las funciones del departamento.

Objetivos:

Selecciona y recluta a los empleados

Mantiene al personal mostrándoles diversos paquetes para incentivarlos a aceptar el puesto, cuando son elegidos.

Que cada uno cumpla con las leyes laborales de la empresa y del estado.

Realiza nóminas.

La comunicación es uno de los puntos más importantes, ya que interactúan con los empleados para mantenerlos en un buen clima laboral.

También se realiza evaluación de desempeño el cual lo hacen anualmente y es para detectar la necesidad de capacidad del personal.

Premia a sus empleados para motivarlos a desarrollar un buen trabajo, para satisfacción de la empresa y de sí mismo.

Evaluación de competencia

Es de Línea o Staff, Por qué? De Staff, ya que trabajan en grupo es participativo, cada quien conoce y puede realizar las tareas de los demás departamentos, es decir, están bien capacitados y tiene un lema en la empresa "si comienzas algo termínalo". Ubicación del Departamento de RH dentro del organigrama de la Empresa Composición del Organigrama del Departamento de Recursos Humanos de EGE HAINA Definición y funciones de las principales áreas que componen el DRH de EGE HAINA Coordinadora: Se encarga de todos los pagos metálicos y beneficios y compensaciones, pagar lo justo por el trabajo justo, hacer un paquete para motivar al personal, asegurar sus necesidades básicas. Relaciones Laborales: Cumplir con la ley laboral, trabajar con todo lo que tiene que ver con estadísticas, las licencias de cada empleado, las ausencias que han tenido, vacaciones del personal. Reclutamiento y Selección: La forma de reclutar es que ellos publican anuncios en sitios que tengan que ver con páginas web de solicitud de empleo, sus exámenes son de inteligencia y las de tendencia de una persona, ellos creen más en las entrevistas personales, el intercambio y ver así como la persona se desenvuelve en dicha entrevista. Capacitación y Nómina: Se encarga del desarrollo del personal para que este se mantenga a la vanguardia sobre los avances y nuevas técnicas y aplicaciones que pueda tener el área en la cual este se desempeña. Ellos tienen un plan el cual tiene por nombre "Plan de Sucesión", el cual se basa en monitorear el desarrollo o capacidad que el personal va adquiriendo de forma gradual, permitiéndole a este poder escalar a nuevas posiciones. Comunicación y clima laboral: Este se encarga de canalizar las vías de comunicación que existe entre los empleados y sus superiores, básicamente se encarga de mantener al personal al día con relación a las diferentes informaciones y hechos que ocurren en la empresa a nivel general, se encarga de cosas como son los objetivos que quiere alcanzar la empresa, la misión de esta, los valores en los cuales se avala para el buen funcionamiento interno y externo.

Beneficio que brinda este departamento a la empresa Proporciona un organización y estructuración de personal, establece las funciones de cada área y verificar las necesidades en cuanto a personal y verificar la comunicación eficiente entre las diferentes áreas en cuanto al tipo de empresa.

8. Conclusión

La Administración de RH busca compenetrar el recurso humano con el proceso productivo de la empresa, haciendo que éste último sea más eficaz como resultado de la selección y contratación de los mejores talentos disponibles en función del ejercicio de una excelente labor de estos. Así como también la maximización de la calidad del proceso productivo depende de igual modo de la capacitación de los elementos humanos para hacer más valerosos sus conocimientos.

El DRH de una empresa busca que las estrategias y políticas que usa cada departamento sean las más adecuadas, y en todo caso funge como asesoría y consultaría de cada departamento. Este es un departamento que une de la manera más eficiente los Recursos Humanos.

Recomendaciones EGE HAINA, no tiene un departamento de recursos humanos en gran magnitud, ya que combina varias áreas y estas a su vez trabajan conjuntamente siendo una sola. Cada departamento tiene su importancia en la empresa, y por ende recomendamos a esta compañía a organizar su departamento en función de crecimiento estructural y funcional. Dividir cada una de las áreas que componen un departamento de esta categoría, dando su función esencial a cada uno de sus integrantes, es decir, completar las áreas que les hacen falta como, capacitación, compensación, beneficios sociales; y separar aquellas que están unidas como reclutamiento y selección. Aunque sus áreas trabajan conjuntamente siendo una sola, cada una debe tener su espacio ya que sus funciones varían.

UNIDAD 4: ENFOQUE CONDUCTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN.

Teoría Conductual

ENFOQUE CONDUCTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN

El mundo social y dinámico de hoy está caracterizado por una sociedad muy compleja, compuesta de organizaciones altamente interrelacionadas, constituidas por personas y por recursos de diferente origen. Administrar dichos recursos ha sido desde siempre una necesidad natural, obvia y evidente de la cultura humana, sin embargo, ahora más que nunca la conducción racional, eficiente y eficaz de los medios disponibles, es imprescindible para la existencia, supervivencia y éxito de las organizaciones. También conocida como humanista o humano relacionista; llamado así porque da un nuevo enfoque a las relaciones humanas en las empresas, considera que la administración debe adaptarse a las necesidades de los individuos que integran la empresa y que este enfoque no puede ser casual, sino que debe fundamentarse en estudios psicológicos del individuo, sus motivaciones, y sus necesidades, ya que el factor humano resulta determinante en la empresa. Este enfoque se conforma por la Teoría Conductista de la Administración con autores como Douglas McGregor, Abraham Maslow, Frederick Herzberg, David McClelland, Rensis Likert, Herbert Simon entre otros; quienes trajeron una nueva visión de la teoría administrativa basada en el comportamiento humano dentro de las organizaciones. Bajo este enfoque se plantea la relativa dificultad encontrada al aplicar los conceptos de las diversas teorías sobre la organización, cada cual con un enfoque diferente y, muchas veces, en conflicto con los demás. Su aporte a la administración es grande, ya que todas las nuevas corrientes administrativas se basan en esta escuela.

TAMBIÉN CONOCIDA COMO HUMANISTA O HUMANO RELACIONISTA

Llamado así porque da un nuevo enfoque a las relaciones humanas en las empresas. Estudia el comportamiento de aquellas personas que realizan un trabajo con eficacia y con un rendimiento notablemente superior al resto de personas que desempeñan el mismo puesto. Considera que la

administración debe adaptarse a las necesidades de los individuos que integran la empresa y que este enfoque no puede ser casual, sino que debe fundamentarse en estudios psicológicos del individuo, sus motivaciones, y sus necesidades, ya que el factor humano resulta determinante en la empresa.

¿EN QUÉ CONSISTE?

TEORÍAS Y AUTORES

(Douglas McGregor) Dos formas de pensamiento contrapuestas en los directivos. En la primera, los directivos consideran que los trabajadores sólo actúan bajo amenazas, y en la segunda, los directivos se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar Teoría X y Y (Frederic Herzberg) Plantea la existencia de dos factores que orientan el comportamiento de las personas: La satisfacción es el resultado de los factores de motivación. Todo lo que ocurra en la empresa relacionado con el individuo y su forma de sentirse, lo motivará. La insatisfacción es principalmente el resultado de los factores de higiene o de la relación con otras personas. Todo aquello que imponga reglas, políticas de la organización, salarios, entre otros, no lo motivarán pero que, si no están presentes, podrán desmotivarlo.

TEORÍA DE LOS FACTORES

Concepto de “hombre satisfactorio” quería significar que el objetivo de la administración no debe ser “maximizar” u “optimizar” la actividad, sino alcanzar una condición que satisfaga o curso de acción que sea “bastante bueno” desde todos los puntos de vista. Los autores determinaron que las personas pretendían obtener algo más que recompensas o placer al instante. (Herbert Simon)

TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO

En 1950 se desarrolla en Estados Unidos una nueva concepción intraorganizacional que trae una nueva visión de la teoría administrativa basada en la conducta humana en las organizaciones. El enfoque del comportamiento también llamado conductista es influenciado principalmente por la psicología organizacional, se basa en toda la organización.

CARACTERÍSTICAS DEL SER HUMANO * Ser un ser social * Dotado de un sistema psíquico. * Capacidad de articular el lenguaje con el sistema abstracto * Dotado de aptitud para aprender * Su conducta se orienta hacia objetivos * Se caracteriza por un estándar dual de conducta. Este enfoque abarca dos teorías: * Teoría del comportamiento en la administración * Teoría del desarrollo organizacional

ORÍGENES:

1. Oposición de la teoría de las relaciones humanas en relación con la teoría clásica.
2. Rechazo de las concepciones ingenuas y románticas de la Teoría de las relaciones humanas
3. Crítica a la Teoría clásica y ven en el conductismo como una antítesis a la teoría.
4. Incorporación de la sociología de la burocracia, ampliando el cambio de la teoría administrativa.
5. En 1947 Herbert A. Simón publica su libro “La conducta administrativa”. NUEVAS PROPOSICIONES SOBRE LA MOTIVACION HUMANA: La teoría del comportamiento se fundamenta en la conducta individual de las personas, para esto es necesario el estudio de la motivación humana.

Jerarquía de las necesidades de Maslow

Fundamentos de la teoría de las necesidades: 1. Cuando un nivel inferior de las necesidades se ha satisfecho surge el nivel superior 2. No todas las personas llegan a la cima 3. Cuando se interrumpe la satisfacción de alguna necesidad de nivel más bajo, esta satisfacción vuelve a predominar sobre la conducta 4. Cada persona

posee siempre más de una motivación. 5. La frustración de la satisfacción de ciertas necesidades es una amenaza psicológica

ESCUELA CONDUCTISTA: LA ORGANIZACIÓN SON LAS PERSONAS/TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS

El surgimiento de esta escuela fue en los años 40 del siglo XX, debido a que la teoría clásica no lograba la eficiencia y la armonía esperada, por lo que se comenzó a emplear el concepto relaciones humanas o factor humano de la administración, para alcanzar una mejor eficacia de los trabajadores con la aplicación de la sociología y la psicología. Esta escuela investigó la influencia de los factores psicológicos y sociales sobre la productividad de los obreros y de sus conclusiones fundamentales se estableció que la actuación del hombre dentro de la organización no se determina aisladamente, sino sobre la base de sus relaciones con aquella personas con las cuales está vinculado socialmente. Todo ellos fue motivado por las experiencias obtenidas mediante investigaciones entre 1924 y 1933, que se conocen como los experimentos de Hawthorne, de la Western Electric cerca de Chicago y realizado por científicos de la Universidad de Harvard. El estudio se hizo para conocer la relación entre algunas mejoras en las condiciones de trabajo, como la cantidad de iluminación y relacionarlos con la productividad en grupos piloto y de control, cuyos resultados fueron insatisfactorios. Participaron en esos estudios Elton Mayo; Abraham Maslow y otros, los que llegaron a la conclusión de que los trabajadores se desempeñarían óptimamente, si la administración se preocupaba por su bienestar y los supervisores les prestaban atención especial, lo que se conoció como el efecto Hawthorne. Posteriormente otros científicos, entre ellos McGregor, aplicaron con más rigurosidad las ciencias sociales y los métodos más sofisticados, razón por la cual se les llamó “científicos de la conducta”

Técnicas de planeación y control de gestión.

La finalidad consiste en que el Gestor que las utilice, tome las decisiones más adecuadas de acuerdo a la situación más específica del medio y de la organización en donde se actúe.

Las técnicas más usadas como son las siguientes:

- Manuales de Objetivos y Políticas.
- Diagrama de Proceso y de Flujo.
- Graficas de Gantt.
- PERT.
- CPM (Método de Ruta Critica).

Manuales de Objetivos y Políticas.

Manuales

Los manuales constituyen una de las herramientas con que cuentan las organizaciones para facilitar el desarrollo de sus funciones administrativas y operativas. Son fundamentalmente, un instrumento de comunicación.

Los manuales constituyen una de las herramientas con que cuentan las organizaciones para facilitar el desarrollo de sus funciones administrativas y operativas. Son fundamentalmente, un instrumento de comunicación.

Este manual, es una guía autorizada dentro de la estructura de un organismo social, contiene un grupo de objetivos a alcanzar a corto, mediano y largo plazo, clasificándolos por departamentos, con expresión de las políticas correspondientes a esos objetivos y a veces de algunas reglas muy generales que ayudan a aplicar adecuadamente las políticas.

Ventajas de la disposición y Uso de Manuales.

1. La gestión administrativa y la toma de decisiones no quedan supeditadas a improvisaciones o criterios personales del funcionario actuante en cada momento. Sino que son regidas por normas que mantienen continuidad en el trámite a través del tiempo.
2. Clarifican la acción a seguir o la responsabilidad a asumir en aquellas situaciones en las que pueden surgir dudas respecto a qué áreas debe actuar o a que nivel alcanza la decisión o ejecución.
3. Mantienen la homogeneidad en cuanto a la ejecución de la gestión administrativa y evitan La formulación de la excusa del desconocimiento de las normas vigentes.
4. Sirven para ayudar a que la organización se aproxime al cumplimiento de las condiciones que configuran un sistema.
5. Son un elemento cuyo contenido se ha ido enriqueciendo con el transcurso del tiempo.
6. Facilitan el control por parte de los supervisores de las tareas delegadas al existir.

Diagrama de Proceso y de Flujo.

Los diagramas de proceso y de flujo sirven para representar, analizar, mejorar y/o explicar un procedimiento, se consideran como instrumentos de simplificación. Estos diagramas hacen ver un proceso en forma tal que pueda apreciarse separadamente cada uno de sus casos y nos permiten ver gráficamente esos pasos.

Los sistemas de simplificación del trabajo, principalmente los basados en los estudios de movimientos.

Cuando se realizan trámites administrativos existen también estas mismas etapas, ya que hay:

Operaciones como son escribir documentos, hacer cálculos, registrar sellar, etc. Se representan con un círculo (○).

Transportes como llevar una carta a un departamento, pasar un reporte, llevar al archivo ciertas formas, etc. Se indican con una flecha (↗).

Inspecciones: como revisar cuentas, analizar un informe, revisar correspondencia antes de su firma, etc. Su símbolo es (⊆).

Demoras: como cartas dejadas en "charola de salida», documentos en espera de trámite, etc. Se simbolizan con una letra D. ,

Almacenamiento: como documentos en el archivo.

Su símbolo es un triángulo (ρ) .

Técnica del Diagrama de Proceso

Los símbolos empleados para formular el diagrama de proceso son los ya señalados; pero existe otra forma, con la sola variante de usar otra manera de simbolizar: las iniciales O – T – I – D – A, que equivalen a Operación, Transporte, Inspección, Demora y Almacenamiento. Se usan estos símbolos para ejemplificar otro modo distinto de representar, y, desde luego, fácilmente recordable por la palabra «Otida».

Pasos:

1. Hacer la hoja respectiva, que en su encabezado contendrá datos de identificación del proceso, tales como el nombre del mismo, departamento, sección donde se inicia y donde se acaba, fecha de elaboración, etc.
2. El cuerpo de esta hoja consta de cinco columnas: una para los símbolos, otra para descripción breve del trámite, otras dos para anotar las distancias de transporte y los minutos de demora por almacenamiento y otra para observaciones.
3. Se anota, ante todo, la descripción de los diversos pasos que el proceso comprende, y se marcan puntos en las columnas de los símbolos Correspondientes, uniéndolos con una línea perceptible.

4. Cuando se ha terminado de describir el proceso se obtienen los totales de operaciones, transportes, inspecciones y demoras, así como de los metros recorridos y el tiempo perdido en almacenamiento y demora.
5. Estos totales indican ya en cierto modo el tipo de acción que conviene tomar. Así, v.gr.. si se nota que los transportes y almacenamientos son exagerados sobre las operaciones o inspecciones, tendrá que deducirse que ese proceso puede ser mejorado.
6. Existe aún necesidad de hacer un análisis más profundo, para lo cual cabe preguntarse.

Graficas de Gantt.

Es un diagrama o gráfica de barras que se usa cuando es necesario representar la ejecución o la producción total, ésta muestra la ocurrencia de actividades en paralelo o en serie en un determinado período de tiempo. Tienen por objeto controlar la ejecución simultánea de varias actividades que se realizan coordinadamente.

Al igual que los gráficos PERT, los gráficos Gantt se basan en un enfoque gráfico. Un gráfico de Gantt es un sencillo gráfico de barras. Cada barra simboliza una tarea del proyecto. En donde el eje horizontal representa el tiempo. Como estos gráficos se emplean para encadenar tareas entre sí, el eje horizontal debería incluir fechas. Verticalmente, y en la columna izquierda, se ofrece una relación de las tareas.

Una ventaja importante de los gráficos Gantt es que ilustran claramente el solapamiento entre tareas planificadas.

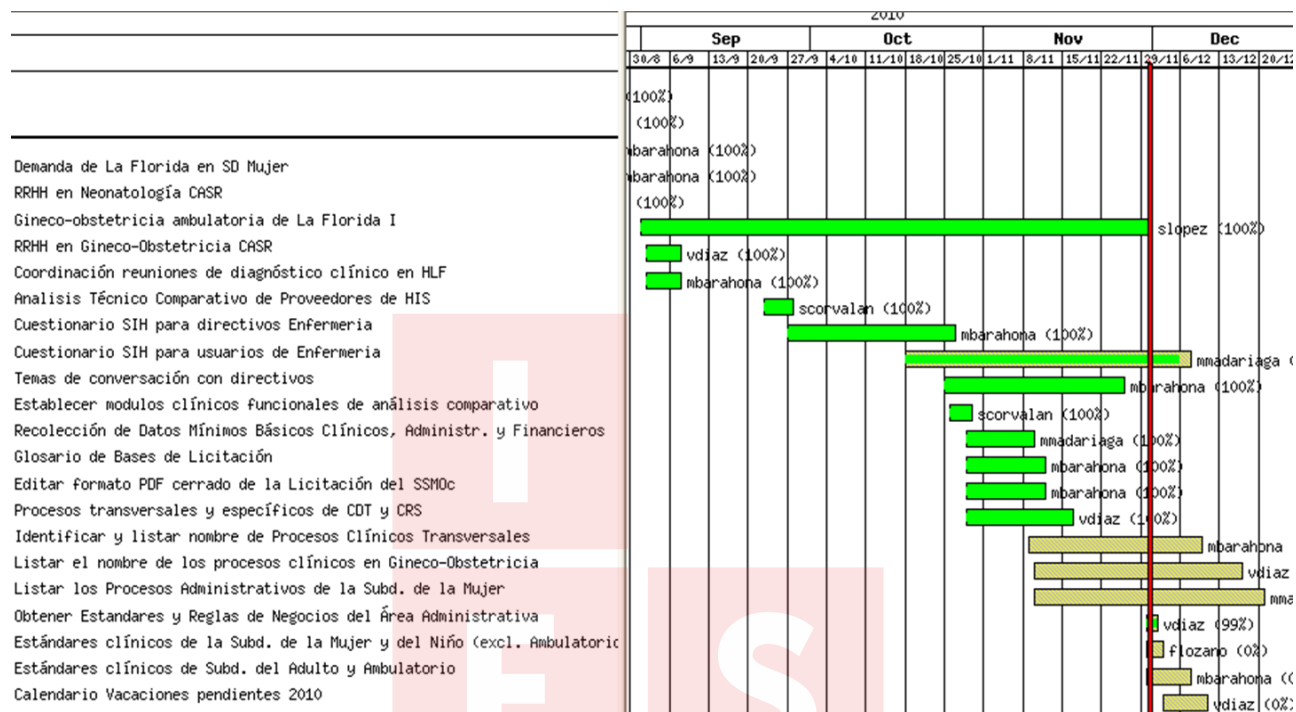
A diferencia con los gráficos PERT los gráficos Gantt no muestran demasiado bien la dependencia que existe entre tareas diferentes.

Cómo usar un gráfico de Gantt para planificación:

Primero, se escribe la lista de actividades en la columna de la izquierda del gráfico Gantt. Las fechas correspondientes a la duración del proyecto se anotan en el eje horizontal del gráfico. Habrán de determinarse fechas de inicio y fin de cada tarea, fijándose bien en las dependencias parciales o totales de entre tareas.

Los gráficos Gantt suelen utilizarse para mostrar el avance de los proyectos, en virtud de que pueden comparar de forma conveniente la planificación original con el desarrollo real. Para informar del avance del proyecto o programa se tiene que ampliar las convecciones propias del gráfico de Gantt. Si una tarea ha sido completada, su barra correspondiente aparecerá más oscura. Si ha sido completada solo parcialmente, la parte proporcional de la barra estará más oscura.

El porcentaje de barra oscurecida debería corresponder al porcentaje de tarea completa. Las barras más claras simbolizan tareas que no han sido empezadas. A continuación, se trazara una línea vertical perpendicular al eje horizontal y que cortará a éste en la fecha del día. Entonces, se puede evaluar el avance del proyecto.



PERT (Evaluación de Programa y Técnica de Revisión)

El PERT fue desarrollado por científicos de la oficina Naval de Proyectos Especiales. Booz, Allen y Hamilton y la División de Sistemas de Armamentos de la Corporación Lockheed Aircraft. La técnica demostró tanta utilidad que ha ganado amplia aceptación tanto en el gobierno como en el sector privado.

En los gráficos PERT, los proyectos o procesos pueden organizarse en acontecimientos y tareas.

«Un acontecimiento (también llamado hito) es un punto en el tiempo que representa el inicio o la finalización de una tarea o un conjunto de tareas»

Para ilustrar los acontecimientos en los gráficos PERT se ha utilizado una gran variedad de símbolos: círculos, cuadrados y similares. En los gráficos PERT, estos acontecimientos reciben a menudo el nombre de nodos.

Cada nodo está dividido en tres secciones. La parte izquierda del nodo incluye el número de identificación del acontecimiento.

Este número por lo general hace referencia a una leyenda que define explícitamente el acontecimiento. Las partes derecha superior y derecha inferior del nodo se usan para anotar los tiempos máximo y mínimo de finalización del acontecimiento. En vez de ser fechas, estos tiempos se cuentan a partir de TIEMPO = 0, donde 0 corresponde a la fecha en la que se inicia el proyecto.

EJEMPLO:

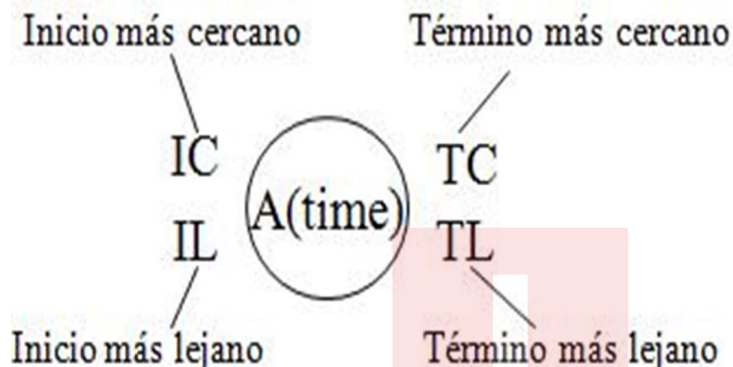
Dónde:

IC : Inicio más cercano, es decir, lo más pronto que puede comenzar la actividad.

TC : Término más cercano, es decir, lo más pronto que puede terminar la actividad.

IL : Inicio más lejano, es decir, lo más tarde que puede comenzar la actividad sin retrasar el término del proyecto.

TL : Término más lejano, es decir, lo más tarde que puede terminar la actividad sin retrasar el término del proyecto.



Adicionalmente se define el término Holgura para cada actividad que consiste en el tiempo máximo que se puede retrasar el comienzo de una actividad sin que esto retrase la finalización del proyecto. La holgura de una actividad se puede obtener con la siguiente fórmula:

$$\text{Holgura} = \text{IL} - \text{IC} = \text{TL} - \text{TC}$$

CPM o PERT

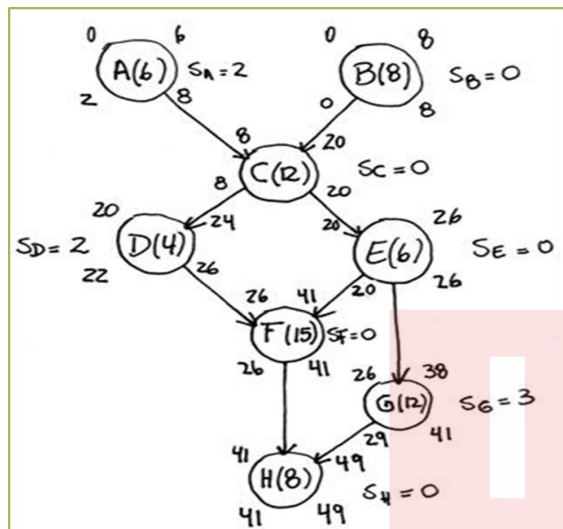
Para utilizar el método CPM o de Ruta Crítica se necesita seguir los siguientes pasos:

1. Definir el proyecto con todas sus actividades o partes principales.
2. Establecer relaciones entre las actividades. Decidir cuál debe comenzar antes y cuál debe seguir después.
3. Dibujar un diagrama conectando las diferentes actividades en base a sus relaciones de precedencia.
4. Definir costos y tiempo estimado para cada actividad.
5. Identificar la trayectoria más larga del proyecto, siendo ésta la que determinará la duración del proyecto (Ruta Crítica).
6. Utilizar el diagrama como ayuda para planear, supervisar y controlar el proyecto

A continuación se presenta un resumen de las actividades que requiere un proyecto para completarse. El tiempo de duración de cada actividad en semanas es fijo. Se solicita que estime la duración total del proyecto a través del método CPM.

Actividad	Duración (sem)	Actividad Precesora
A	6	-
B	8	-
C	12	A,B
D	4	C
E	6	C
F	15	D,E
G	12	E
H	8	F,G

En consideración a las etapas del método CPM definidas anteriormente, en este caso se debe desarrollar el paso 3 y 5. En este sentido es necesario construir el diagrama identificando las relaciones entre las actividades y con el objetivo de resumir la metodología se incorporará inmediatamente el cálculo de la Holgura, IC, TC, IL, TL para cada actividad, junto con la identificación de la ruta crítica



UNIDAD 5: LAS ORGANIZACIONES EN SALUD

El Comité de Economía de la Salud de la Asociación Médica Argentina ha decidido publicar periódicamente a partir de este número una serie de artículos preparados por el citado Comité sobre temas que son de interés para todos aquellos profesionales que trabajan en servicios de salud. El primero de ellos, que se transcribe a continuación, se refiere a la importancia de las organizaciones sanitarias y al reto que implica el funcionamiento de las mismas para quienes pretenden dirigir servicios de salud o conducir y administrar hospitales, clínicas y sanatorios.

Hoy día es indiscutible la necesidad de incorporar la gestión a la vida de los servicios de salud. La limitación de los recursos disponibles, así como el imparable desarrollo de las técnicas diagnósticas/terapéuticas hacen imprescindible considerar la gestión como una actividad más de los responsables de los servicios de salud.

Si bien la incorporación de los profesionales a la gestión es imprescindible a fin de lograr adecuar los costos en que se incurren en el proceso de producción de los servicios y los resultados obtenidos, es evidente que existe una dificultad práctica para incorporarlos que radica básicamente en la necesidad de utilizar una serie de conceptos y un lenguaje alejados de la medicina.

Parece útil en principio, explicitar ¿qué entendemos por organización?, ¿cuáles son sus partes integrantes?, y ¿cómo se estructura y coordina el trabajo en las mismas? para lograr cumplir con la misión para la cual ha sido creada.

¿Qué entendemos por organización?

Cuando mencionamos el término organización, inmediatamente surge la idea de agrupaciones sociales o grupos de individuos que tienen objetivos comunes, y que para poder cumplirlos deben coordinar sus acciones, desarrollando cada uno de ellos diferentes funciones de manera continua teniendo como fin último la misión previamente establecida.

Entonces, podríamos definir a la organización como: conjunto de acciones planificadas y coordinadas que llevan a cabo un grupo de personas las que tienen como objetivo cumplir con la misión para la que fue creada; organizando para ello su trabajo en base a una estructura de jerarquías y responsabilidades.

Cuáles son las partes que integran una organización?

De acuerdo con Henry Mintzberg las partes que integran cualquier organización, entre ellas el hospital son:

1. Núcleo de operaciones: es la base de la organización y sus miembros intervienen directamente en la producción de los servicios, médicos y enfermeras integran el mismo.

2. Ápice estratégico: está ubicado en la cúspide de la organización, es decir en el extremo opuesto del núcleo de operaciones. Los miembros que lo constituyen son los responsables de que la organización cumpla efectivamente con su misión; para lo cual deben supervisar de modo directo que todo funcione correctamente, atender las relaciones entre la organización y su entorno, y formular las estrategias necesarias para cumplir con la misión. Forman parte del ápice estratégico los Directores Subdirectores y Gerentes.

3. Línea media: está ubicada entre el ápice estratégico y el núcleo de operaciones, está integrada por directivos de nivel medio que van desde los jefes de Departamento hasta los jefes de Servicio, son los encargados de articular entre la base y la cúspide de la organización. Los tres componentes hasta aquí mencionados conforman un solo cuerpo integrado que está asistido por la:

4. Tecnoestructura: está constituida por los analistas encargados de generar cambios en la organización para adaptarla al medio ambiente externo; realizan tareas administrativas vinculadas con la planificación y el control de las tareas y normalización de habilidades, se encuentran fuera de la línea jerárquica de autoridad. En los hospitales esta función la llevan a cabo la Dirección, la línea media y autoridades externos al hospital, como asimismo los Comités o Comisiones creados a tal efecto, tales como Comité de Asesoría Técnica, Comité de Auditorio Clínica, Comité de Calidad, Comité de Bioética, etc.

5. Staff de Apoyo: está formado por una serie de unidades especializadas cuya principal función es realizar tareas fuera del trabajo operativo, tales como Mantenimiento, Servicios Generales, Alimentación, Asesoría Jurídica, Compras, Tesorería, Facturación, etc.. Rodeando las cinco partes hasta ahora citados se encuentra la:

6. Ideología o cultura: representan las tradiciones, creencias y valores que le dan vida a la organización y la distinguen de otras. Edgar Schein define cultura organizacional como el modo en que las organizaciones piensan, sienten y actúan.

Ahora bien, las partes que componen la organización deben interrelacionarse de manera armónica con el fin de lograr los objetivos que la misma se ha propuesto. Por ello, Mintzberg habla de las configuraciones estructurales, a las cuales define como redes de interrelaciones que se dan dentro de la organización para armonizar las partes que la componen. De acuerdo a la naturaleza de las organizaciones puede ser que alguno de sus partes ejerza mayor influencia sobre las demás, si el resto cede a esta presión surgirá determinada configuración estructural. Así, por ejemplo: si la presión la ejerce el núcleo de operaciones para profesionalizar la organización con el fin de reducir a su mínimo expresión la influencia de los analistas (tecnoestructura), y de la línea media sobre su trabajo operativo, aparece la configuración burocracia profesional en la que la coordinación se da a través de la normalización de habilidades y conocimientos, como es el caso de los hospitales, las clínicas y los sanatorios.

La burocracia profesional: una forma particular de estructurar y coordinar el trabajo

En general el término burocracia se asocia a ineficiencia, pero en realidad es una forma particular que adopta la organización. En una organización burocrática la autoridad es legal, unipersonal y está basada en normas escritas; existe división especializada del trabajo, cada miembro conoce explícitamente cuál es su tarea, su responsabilidad y su límite; existe una única estructura de poder que es jerárquica; existe una clara

separación entre propiedad y administración; y en lo que respecto al personal: el criterio de selección es por mérito, capacidad técnica y competencia, la promoción es por carrera, y existe la profesionalización de los cargos.

Veamos ahora cómo describe Mintzberg a las burocracias profesionales entre los que se encuentran no sólo los hospitales, sino también las universidades así como otras organizaciones cuyos trabajadores son profesionales.

Las burocracias profesionales contratan profesionales debidamente capacitados para su núcleo de operaciones, otorgándoles importante control sobre su propio trabajo. Así los profesionales trabajan en forma bastante independiente entre sí pero muy unidos a sus clientes (como los médicos y sus pacientes).

La coordinación entre los profesionales se da de manera automática a través de sus habilidades y conocimientos, esto es a través de lo que han aprendido a esperar unos de otros. De hecho, el cirujano y el anestesista saben lo que esperan uno del otro en una operación y prácticamente no hace falta que medie palabra alguna para que cada uno haga lo que corresponde. Esto es así por lo normalizadas que están sus habilidades y conocimientos.

Justamente lo que persigue la formación tanto de grado como en el trabajo (las residencias para los médicos) es la internalización de un conjunto de procedimientos estándar a aplicar frente a cada caso, y esto es lo que hace que la estructura sea técnicamente burocrática.

Pero por más normalizadas que estén las habilidades y conocimientos la complejidad del trabajo garantiza una considerable autonomía en la aplicación de los conocimientos. De hecho, en la realidad no hay dos profesionales que apliquen sus conocimientos exactamente de la misma manera.

La burocracia profesional hace hincapié en la autoridad de tipo profesional y en el poder de los conocimientos científicos y técnicos.

Este tipo de organizaciones requiere de un importante y bien desarrollado staff de apoyo para atender las necesidades del núcleo de operaciones. Así los hospitales disponen de áreas de: Estadística, Compras, Depósitos, Lavandería, Alimentación, Mantenimiento, entre otras unidades de apoyo.

Los profesionales no sólo ejercen el control sobre su propio trabajo sino que también lo ejercen sobre las decisiones de administración que les afectan, y esto lo logran asegurándose que los puestos administrativos importantes estén ocupados por profesionales, o integrando Comités Administrativos y Comisiones Asesoras. Este modo de organizarse en Comités y Comisiones requiere de la adaptación mutua para la coordinación, pero les permite tomar decisiones administrativas importantes tales como: contratar colegas, promocionarlos, y distribuir recursos, entre otras. Muchas veces los profesionales que asumen esta responsabilidad de gestión no cuentan con los conocimientos necesarios para llevarla a cabo satisfactoriamente.

En lo que respecta a la coordinación dentro del staff de apoyo la misma se logra por medio de la supervisión directa, por ello Mintzberg afirma que para el staff de apoyo no hay democracia en la organización profesional, tan sólo existe oligarquía de los profesionales.

En estas organizaciones la tecnoestructura y la línea media no se encuentran muy elaboradas debido a que a los profesionales no les interesa que otros normalicen sus procesos de trabajo y ejerzan control sobre los mismos.

Estas características de la organización profesional son aplicables al hospital y afectan el funcionamiento del mismo.

Así, la autonomía y el control sobre el trabajo de los profesionales genera problemas de discrecionalidad, ya que por ejemplo: los errores que los profesionales deciden dejar pasar por alto pueden provocar deficiencias

en los servicios que se prestan en la organización, o aún problemas de tipo legal como cuando no se completan adecuadamente las Historias Clínicas.

Por otra parte la coordinación a través de la normalización de habilidades y conocimientos es débil, aún dentro del núcleo de operaciones, pero todavía más entre el staff de apoyo y el núcleo de operaciones. En realidad en los hospitales se observa una fragmentación entre el área médica y el área de administración, generalmente integrado por personas con menor grado de calificación. Esto genera importantes problemas de gestión en los hospitales, toda vez que, por ejemplo: sin una adecuada programación de actividades por parte de los profesionales, el staff de apoyo tendrá serias dificultades para elaborar el presupuesto e implementar luego el plan de aprovisionamiento de insumos; llevar a cabo la contratación de servicios y adquisición del equipamiento necesarios para un adecuado funcionamiento de los servicios. El hecho de que en las burocracias profesionales la autoridad se base en los conocimientos científicos y técnicos, hace necesario que los máximos cargos directivos estén ocupados por profesionales de reconocido prestigio científico. Cuando esto no sucede, la autoridad sólo podrá ser ejercida por aquellas personas que realicen el trabajo administrativo verdaderamente bien y que asimismo respondan a las demandas de mayores recursos de quienes trabajan en la organización; que solucionen los conflictos que surjan en la organización y se ocupen de atender a la defensa de los intereses de la profesión. Esto genera dificultades en el diseño e implementación de las estrategias que se definan para la organización.

Por su parte Shortell y Kaluzny en su libro "Organization Theory and Care Management" sostienen que las organizaciones de salud se describen como únicas y que difieren de las organizaciones industriales. Las diferencias frecuentemente mencionadas son:

La definición y medición del producto es muy difícil.

Al trabajo se lo percibe como más altamente variable y complejo.

La mayoría de las tareas se basan en condiciones de emergencia y no son diferibles.

El trabajo admite poca tolerancia a la ambigüedad y a los errores.

Las actividades son altamente interdependientes y requieren un alto grado de coordinación entre diversos grupos de profesionales.

El trabajo requiere un alto grado de especialización.

Los miembros de la organización están altamente profesionalizados, y su lealtad es hacia su profesión más que a la organización.

Existe poco control efectivo, organizacional o de gestión, sobre el trabajo del grupo responsable de generar el trabajo y los gastos: los médicos.

Asimismo, existen líneas de autoridad dual que generan problemas de coordinación, rendición de cuentas y confusión de roles. Además existen objetivos múltiples en las organizaciones sanitarias que responden a los distintos actores que intervienen en las mismas, tenemos así los objetivos de los pacientes, los del equipo de salud, los propios de la organización y los intrínsecos a cada grupo de trabajadores; todo lo cual las vuelve permeable a conflictos, los cuales es necesario manejar adecuadamente sopesando los intereses de cada grupo con el fin último de la organización, a saber la adecuada atención de los pacientes.

Si a lo descrito añadimos las complejidades del sector salud es claro que encontramos un panorama que dificulta de manera significativa la gestión de estas organizaciones, inconvenientes éstos que sólo podrán ser sorteados teniendo un acabado conocimiento de la organización, de los instrumentos de gestión disponibles para alcanzar los resultados deseados y por supuesto del entorno que rodea a la organización.

A modo de conclusión:

Como toda organización el hospital es un sistema dinámico que interactúa con un entorno o medio ambiente externo, también dinámico, influyendo sobre él pero también siendo influido por él. Esto requiere un proceso de adaptación constante a los cambios que cada vez se producen con mayor velocidad en seno de la sociedad.

Así, los profesionales se enfrentan en la actualidad a dificultades debido a que muchas veces los avances tecnológicos y científicos entran en colisión con los principios éticos y la existencia de recursos limitados, como por ejemplo: la demanda por parte de los usuarios de los servicios de salud de la utilización de determinada tecnología diagnóstica de última generación para la atención de una morbilidad poco compleja, o la exigencia de atención inmediata aún en los casos en la cual esta no es necesaria. Esto puede llegar a generar no sólo problemas éticos y de recursos como se mencionó sino también de equidad.

En lo que respecta a la profesión, la pérdida de su carácter estrictamente liberal, convirtiéndose cada vez más en asalariada, así como la transformación de su rol social que en otros tiempos tuvo un fuerte contenido vocacional, ha provocado un posicionamiento distinto del profesional dentro de la sociedad lo cual obviamente ha influido en la estructuración y funcionamiento del hospital.

Todas las características descriptas convierten a la gestión de estas organizaciones en un real desafío que es apasionante abordar a partir del conocimiento y continuo estudio de las mismas con el objeto de encontrar para cada una de ellas la metodología apropiada que les permita funcionar de modo eficiente, eficaz y efectivo.

La integración de equipos multidisciplinarios para fortalecer no sólo la coordinación entre las distintas áreas que integran el hospital, sino para establecer un lenguaje común que permita además abordar los distintos problemas que se plantean desde distintos puntos de vista a fin de encontrar la mejor solución para la organización en conjunto es un requisito esencial.

La planificación de las actividades a llevarse a cabo en todos los servicios del hospital en base a un Plan Estratégico elaborado por el ápice estratégico y consensuado tanto con el nivel medio como con el núcleo de operaciones es básico para el funcionamiento de estas organizaciones.

Es fundamental trabajar en calidad de la atención médica y acreditación de servicios; así como también medir los resultados obtenidos y evaluar dichos resultados respecto de las metas preestablecidas, para estudiar los desvíos en aquellos casos que existieran, para corregirlos.

Es substancial el análisis de los costos de producción de los servicios; para relacionar los costos con la efectividad de los servicios prestados y poder estudiar la variabilidad clínica que resulta de la aplicación de determinadas terapéuticas, entre distintas organizaciones asistenciales, regiones de país e inclusive diferentes países.

Todos estos son instrumentos metodológicos que nos pueden ayudar a mejorar significativamente la gestión de los hospitales y de los servicios de salud en el país.

Así, lo comprendieron hace ya más de dos décadas los países desarrollados y entre ellos hoy la aplicación de estas metodologías es moneda corriente y, como se desprende de la gran cantidad de información bibliográfica al respecto, por lo menos desde el punto de vista microeconómico, es decir de la organización, no sólo se ha logrado una mejora en la gestión de los establecimientos asistenciales, sino que al disponer de datos sistematizados y estandarizados se siguen desarrollando líneas de investigación tendientes a mejorar la eficiencia, la eficacia y la efectividad de los servicios de salud; así como también la accesibilidad y equidad de los mismos.

Administración en los Servicios de salud

La administración en salud o administración sanitaria es la ciencia social y técnica relacionada con la planificación, organización, dirección y control de las empresas públicas y privadas del sector salud, mediante la optimización de recursos financieros, tecnológicos y humanos. En otras palabras, la administración en salud es la administración de empresas aplicada a las empresas proveedoras de bienes y servicios de salud, que resulten en la recuperación o mejora en la salud de las personas usuarias, a quienes - dentro del establecimiento de salud- se les denominan clientes y/o pacientes.

A la administración en salud también se la conoce con los nombres de gerencia en salud, gestión sanitaria, gestión clínica, administración de empresas de salud, administración de servicios de salud y gerencia de servicios de salud.

Es la capacidad de gestionar, administrar y financiar las empresas e instituciones de salud, adecuarlas a las exigencias dadas por los nuevos sistemas de prestación de servicios, actualizar su infraestructura y dotación donde se requiera, ajustarse a los procesos de descentralización y modernización de los servicios públicos, mejorar la prevención, promoción, diagnóstico y atención en salud, aplicar los mecanismos tendientes a mejorar la calidad, eficiencia y coberturas de los servicios en todos los niveles.

La administración de servicios de salud es una de las disciplinas de la salud pública. Su función es la integración eficiente y efectiva de los recursos humanos, físicos y económicos para lograr una atención óptima de servicios de salud al paciente. El/la administrador/a procura que los recursos disponibles para la promoción, protección y restauración de la salud sean aplicados tomando en consideración el conocimiento científico vigente sobre la salud y la enfermedad.

El desarrollo de las actividades en los servicios de Salud es un proceso de alta complejidad, ya que no se relaciona únicamente con alcanzar los resultados esperados en la planificación, sino que tiene que ver con todos los elementos, visibles y no visibles, que deben darse para lograr dichos resultados. Superados los primeros momentos de la gestión en los servicios (definir objetivos generales, proyectos, asignar recursos y personal) es indispensable garantizar el cumplimiento de lo resuelto, momento en el que surge una serie de complicaciones y obstáculos de carácter logístico y de naturaleza humana que a veces llegan hasta a neutralizar la acción en las unidades operativas.

La dirección de las Áreas y de otros niveles operativos es concebida y desarrollada de una manera bastante tradicional; se reproducen en buena medida las características verticalistas, estáticas, de limitada creatividad, con escasa o nula participación de los integrantes de los organismos mencionados y peor aún de la comunidad. Esto contribuye también a disminuir la eficiencia y calidad de los servicios y, por lo tanto, a afectar la legitimación de los mismos ante la comunidad.

Al no conocer y por lo mismo no tomar en cuenta la cultura organizacional, es decir, las características individuales y colectivas de los miembros de las unidades de salud, se cierra un camino de gran importancia que puede conducir a la mejora considerable en el funcionamiento de dichas unidades. La falta de sentido de pertenencia, la existencia de conflictos interpersonales e inter grupos, son a menudo elementos que pasan desapercibidos ante los directivos y que pueden ser la base de problemas trascendentes.

Otro elemento fundamental en el desarrollo de esta etapa y que no está presente en el manejo de las Áreas de Salud, tiene que ver con la profunda relación entre los servicios y la comunidad; para la etapa de la planificación, como ya hemos señalado en módulos anteriores, es indispensable la participación conjunta del servicio y organizaciones de la sociedad; pero de igual manera el control de la ejecución debe ser

efectuado con similares niveles participativos, que no solamente tienen que ver con la eficiencia, sino con conceptos de rendición de cuentas y control social de la gestión en salud.

La Administración de la salud necesita de profesionales que cuenten además de los conocimientos gerenciales modernos, herramientas, involucrados con la salud, el garantizar que las instituciones, organizaciones comprometidas con este servicio ofrezcan calidad gracias a una buena productividad.

Se requiere de profesionales comprometidos con la gerencia de la salud que cuenten como señalan algunas universidades, escuelas relacionadas con la Administración de la salud con el poder:

- Desarrollar la capacidad de gestión, administrativa y financiera de las empresas e instituciones de salud, adecuarlas a las exigencias dadas por los nuevos sistemas de prestación de servicios, actualizar su infraestructura y dotación donde se requiera, ajustarse a los procesos de descentralización y modernización de los servicios públicos, mejorar la prevención, promoción, diagnóstico y atención en salud, aplicar los mecanismos tendientes a mejorar la calidad, eficiencia y coberturas de los servicios en todos los niveles.
- El dominio de un marco conceptual y metodológico para identificar y comprender los elementos, tanto externos como internos, que influyen en el desempeño, productividad y calidad de los sistemas locales de salud. La capacidad de análisis y evaluación de los problemas locales de salud de la población.
- El dominio de métodos y técnicas necesarias para organizar y dirigir sistemas locales de salud, manteniendo un liderazgo que fomente la interacción disciplinaria, la optimización de recursos, la identificación de necesidades y problemas, así como la realización de propuestas que garanticen.
- La capacidad de análisis y evaluación de los problemas locales de salud de la población, garantizando soluciones, aportando respuestas.
- El manejo de los componentes epidemiológicos, socio-sanitarios, económicos, financieros, contables y de desarrollo institucional, por medio de las herramientas gerenciales y teórico-prácticas de salud pública aplicadas a instituciones del sector salud y de los entes territoriales.

El cuidado de la salud es un negocio y, como todo negocio, necesita una buena administración para funcionar sin inconvenientes. Los *administradores de servicios médicos y de salud*, también llamados *ejecutivos de la salud* o *administradores de atención de la salud*, planifican, dirigen, coordinan y supervisan los servicios de cuidado de la salud. Estos trabajadores son especialistas a cargo de un departamento clínico específico o generalistas que administran la totalidad de las instalaciones o un sistema.

La estructura y el financiamiento del cuidado de la salud están cambiando rápidamente. Los futuros administradores de servicios médicos y de salud deben estar preparados para ocuparse de la integración de los sistemas del cuidado de la salud, las innovaciones tecnológicas, un entorno cada vez más regulado, la reestructuración del trabajo y un foco cada vez mayor en el cuidado preventivo.

Serán requeridos para mejorar la eficiencia en las instalaciones de atención sanitaria y la calidad del servicio que proporcionan.

Las grandes instalaciones a menudo cuentan con varios *administradores asistentes* que ayudan al administrador principal y se ocupan de las decisiones diarias. Los administradores asistentes dirigen las actividades en las áreas clínicas, como enfermería, cirugía, terapia, historias clínicas e información de la salud.

En las instalaciones pequeñas, los administradores principales se ocupan más de los detalles de las operaciones diarias. Por ejemplo, muchos *administradores de residencias geriátricas* administran el

personal, las finanzas, el funcionamiento de las instalaciones y las admisiones, al tiempo que brindan atención a los pacientes.

Los *administradores clínicos* tienen capacitación o experiencia en un área clínica determinada y, consecuentemente, asumen responsabilidades más específicas que los generalistas. Por ejemplo, los directores de fisioterapia son fisioterapeutas experimentados y la mayoría de los administradores de historias clínicas e información de salud poseen un título de licenciatura en Información de la Salud o Administración de Registros Médicos. Los administradores clínicos establecen e implementan políticas, objetivos y procedimientos para sus departamentos, evalúan al personal y la calidad de su trabajo, preparan informes y presupuestos y coordinan actividades con otros administradores.

Los *administradores de información de salud* son responsables del mantenimiento y la seguridad de todos los registros de los pacientes. Las regulaciones recientes del gobierno federal exigen que todos los proveedores de atención sanitaria mantengan registros electrónicos de sus pacientes y que esos registros sean seguros. Como resultado, los administradores de información de salud deben mantenerse al día respecto de la tecnología informática, así como de los requisitos legales. Además, a medida que los datos de los pacientes se utilizan con mayor frecuencia para la gestión de la calidad y la investigación médica, los administradores de información de salud deben garantizar que las bases de datos sean completas, precisas y estén disponibles sólo al personal autorizado.

En los consultorios colectivos, los administradores trabajan en estrecha colaboración con los médicos. Mientras que un administrador puede ocuparse de las cuestiones de negocios en pequeños grupos médicos, dejando las decisiones de políticas a los propios facultativos, los grupos de mayor tamaño emplean por lo general a un administrador de tiempo completo para que les ayude a formular las estrategias de negocios y a coordinar las actividades diarias.

Un pequeño grupo de entre 10 a 15 médicos puede emplear a un administrador para que supervise las cuestiones de personal, facturación y cobranzas, presupuesto, planificación, inversiones en equipo y flujo de pacientes.

Un consultorio grande, con 40 a 50 médicos puede contar con un administrador principal y varios asistentes, cada uno responsable de un área en particular.

Los administradores de servicios médicos y de salud en entornos administrados de atención realizan funciones similares a las de sus contrapartes en grandes consultorios colectivos, excepto que pueden tener que administrar a más personal. Además, pueden ocuparse de más actividades de extensión a la comunidad y cuidado preventivo, más que los administradores de consultorios colectivos.

Algunos administradores de servicios médicos y de salud supervisan las actividades de varias instalaciones en sistemas de salud. Esos sistemas pueden contar tanto con instalaciones para pacientes ambulatorios como internados y ofrecer una amplia gama de servicios.

El Administrador en Salud se podrá desempeñar como un profesional que planea, ejecute y controle la gestión de Servicios de Salud, Saneamiento Básico y Ambiental, con características de eficiencia, eficacia, productividad y calidad para garantizar el impacto social y la transformación de las condiciones de salud de la población.

A partir de la segunda mitad del siglo XX las ciencias de la salud se han beneficiado, tal vez más que cualquier otra área del conocimiento, de permanentes avances tecnológicos. Son innumerables los avances en diferentes frentes: el desarrollo de nuevas y cada vez más complejas moléculas para el tratamiento de diferentes patologías; el desarrollo de técnicas quirúrgicas cada vez más sofisticadas y menos invasivas; la

aparición de técnicas de diagnóstico (laboratorio e imágenes) con mayor sensibilidad y especificidad; el progresivo entendimiento de los mecanismos de la enfermedad y, por consiguiente, de las mejores estrategias de prevención.

La administración de los servicios de salud no ha sido ajena a estos avances. Cada vez se aplican técnicas y estrategias gerenciales más sofisticadas en todas las organizaciones con el fin de manejar más eficientemente los recursos financieros, retener y motivar al mejor talento humano disponible, mejorar los niveles de seguridad de los procesos de atención al paciente, mantener una cultura de servicio con altos estándares de calidad, entre otros desafíos.

Podemos afirmar, sin temor a equivocarnos, que la mayor revolución tecnológica de los servicios de salud al inicio de este nuevo siglo ocurrirá en las tecnologías de manejo de la información. Cada vez más, las organizaciones de salud son concebidas como grandes y complejas redes de información, no solamente clínica, sino demográfica, epidemiológica, financiera. La información seguirá y acompañará al paciente antes, durante y después de los procesos de prestación de servicios, a los profesionales de la salud durante la atención, y a los funcionarios administrativos durante los procesos de apoyo, servicio y seguimiento permanente de los indicadores clave de la organización.

Hoy hablamos de redes integradas de prestación de servicios: desde la atención primaria en salud hasta el escenario de más alta complejidad, los sistemas basados en una única Historia Clínica Digital o Electrónica apoyan el *continuum* de los procesos de atención, que se benefician de información disponible en línea, en tiempo real, para la toma de decisiones clínicas y administrativas. El software de aseguramiento en salud permite administrar la información de grandes poblaciones. Las soluciones de software médico basadas en Historia Clínica Electrónica acompañan los procesos de decisión clínica en todos los escenarios de atención.

Administración de Recursos Humanos de los Servicios de salud

El objetivo de la administración de recursos humanos son las personas y sus relaciones dentro de las organizaciones (56). La administración de recursos humanos sirve para mantener la organización productiva, eficiente y eficaz, a partir del uso adecuado de su recurso humano.

Ya es un paso adelante percibir que las personas que trabajan en la organización representan su recurso crítico, o sea, aquel sin el cual ella no consigue realizar su trabajo.

Esto es particularmente correcto en las organizaciones de salud que, además de depender de la tecnología, no consiguen aplicar esta tecnología sin contar con el recurso humano adecuado. Hoy se considera que el concepto más adecuado está en discutir administración de talentos, ofreciendo a las personas la oportunidad de desarrollarse mientras trabajan en la organización.

Para dar una idea genérica y tradicional respecto a cómo comprender la administración de recursos humanos, se puede decir que ella puede ser entendida como un subsistema de cualquier organización. Al final, son las personas quienes rechazan el trabajo en las organizaciones. Inclusive en aquellos casos en que existe una marcada substitución del elemento humano por máquinas, aun así hay personas que van a recoger lo que fue colocado en esas máquinas, verificar lo que fue hecho por ellas, prenderlas, apagarlas, y decidir cuándo deben ser accionadas.

De cierta forma, es por medio de la utilización del modelo de teoría general de sistemas que el término "recurso humano" se vuelve aceptable.

Administración de recursos humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos las habilidades etc, de los miembros de la organización en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

Los cuatro principales objetivos de los recursos humanos:

- Objetivos sociales. Saber mantenerse dentro de la sociedad como un individuo con valores y propósitos dentro de ella.
- Objetivos organizacionales. Tener un buen control dentro de las funciones directivas y administrativas de una organización.
- Objetivos funcionales. Están enfocadas en función de las necesidades de la organización.
- Objetivos individuales. Son los que pretenden seguir y alcanzar los recursos humanos dentro de una organización.

En primer lugar, es necesario que exista la organización, que tenga objetivos, que los conozca y los comprenda, para tener claro lo que desea hacer.

Los dirigentes sabrán traducir las ideas abstractas al campo de lo concreto, o sea, descubrir cuáles son las personas aptas/capacitadas/habilitadas para hacer aquello que la organización precisa.

Por ejemplo, decir que se necesita enfermeros es muy vago, pues hay profesionales de esta categoría que desarrollaron competencias en salud pública y hay otros que se especializaron en áreas médico-quirúrgicas; están los que desempeñan mejor actividades asistenciales y otros cuya predisposición se inclina a la actuación administrativa.

Siempre se trata de enfermeros, pero saber qué características se desea para realizar determinada tarea, aunque solo sea para ofrecer entrenamientos compatibles, puede tornar más eficiente y eficaz la organización como un todo, al menos a largo plazo.

Para un mejor entendimiento de la problemática del personal de las instituciones de Salud detallaremos los factores que debe tomar en cuenta por el área de Personal de las Clínicas y Hospitales:

- Variedad de profesiones y niveles socioeconómicos de los trabajadores.
- Niveles de identificación con la Organización.
- Vocación de servicio a pacientes.
- Diferenciación de roles y funciones.
- Importancia de las funciones que desempeña el personal.
- Necesidades individuales y grupales.
- Niveles de motivación y comunicación en la organización.
- Capacidad de liderazgo en la organización.

Personal de atención directa al paciente:

Aquí agrupamos aquellos profesionales que brindan la atención directa a los pacientes, y que son los que en mayor proporción responsables de la satisfacción del mismo, tomando en cuenta que son los que dan la cara al paciente y por lo tanto tiene que dar un trato amable y esmerado pues es lo que en realidad lo que percibe el paciente.

Este grupo está compuesto por:

- Médicos
- Odontólogos
- Tecnólogos
- Técnicos de laboratorio
- Nutricionistas
- Recepcionistas

Personal de la Organización:

Son aquellos cuyo rol es el planificar el desarrollo de la institución en su conjunto, también su trabajo está centrado en brindar el soporte al funcionamiento de la organización, debe también de mantener la operatividad de la organización en su conjunto, su responsabilidad está orientada con la organización y no directamente con los pacientes que en ella se atienden, son los encargados de transmitir al resto de la organización la visión global de la empresa.

El personal que conforma este tipo de trabajadores:

- Administradores.
- Economistas
- Ingenieros de Sistemas.
- Comunicadores.
- Profesionales de Marketing
- Secretarias.
- Contadores.

Provisión de recursos humanos

Para asegurar la provisión de recursos humanos en la organización hay dos funciones tradicionalmente entendidas: el reclutamiento y la selección.

Reclutamiento significa teóricamente, buscar el trabajador que la organización necesita, donde esté, e interesarlo en convertirse en miembro de ella. En realidad hay dos posibilidades extremas en esta función:

El reclutamiento externo: El profesional deseado existe, es especializado y es identificado conformando parte de alguna organización diferente de la que quiere atraerlo.

Ahí ocurre un mecanismo de seducción, tratando de hacer que este profesional opte entre las dos situaciones, la actual y las eventuales condiciones más atrayentes que irán a compensarlo por aceptar las nuevas circunstancias. Incluso en el área de la salud, donde existe el mito de los grandes especialistas, esta situación es bastante rara.

Cuando ocurre, se limita a algunas categorías profesionales, cuando no a algunos nombres, en general de técnicos en salud y casi nunca de gestores.

Este tipo de mecanismo es más frecuente en el sector privado, principalmente ante la exigencia de los concursos y la existencia de "cuadros de personal" bastante rígidos en buena parte del sector público.

Se define el perfil del cargo, se escriben sus requisitos y se divulga en lugares donde se puede imaginar que aquellos que llenan el perfil se interesaron en la vacante.

Por ejemplo, cuando en una institución se define que se contratarán agentes de salud sin calificación previa en el área esta será ofrecida por la organización, con preferencia de aquellos provenientes de la propia región, el lugar elegido para divulgar lo que se pretende sería alguna sede de asociación comunitaria, iglesia o escuela locales.

Los resultados de estos dos mecanismos de reclutamiento son bastante diferentes, incluido el segundo caso (situación en que se esperaría que fuese más fácil obtener el profesional deseado, en vista del menor número de exigencias), dependientes de situaciones de mayor o menor oferta de empleos en la economía.

Es decir, siempre se debe dar atención a la situación sociopolítico-económica en que se está, bajo el riesgo de que los instrumentos utilizados se tornen inadecuados.

De hecho, cuando hay abundante oferta de empleo en todos los sectores, se torna más difícil atraer trabajadores calificados sin ofrecerles grandes incentivos. Cuando hay desempleo, para casi cualquier oferta de trabajo hay amplitud de candidatos.

Pasos para realizar diseños de puestos de trabajo:

- Identificación general del puesto.
- Recopilación de información sobre el puesto.
- Procesamiento y análisis de la información obtenida.
- Formulación de la descripción del puesto y su perfil.

PASO I: identificación general del puesto:

La ejecución de este paso se efectúa a través de una comunicación coordinada entre el área de recursos Humanos y el responsable del departamento o área que se ubica en el puesto identificado.

PASO II: Recopilación de información sobre el puesto.

De tratarse del análisis de un puesto que está cubierto, o sea que existe el trabajador que lo ocupa es recomendable el estudio de las evaluaciones del desempeño de las personas que ocupan cargo en ese puesto.

PASO III: Procesamiento y análisis de la información obtenida:

Se desarrollará de la siguiente forma:

- Determinación de quienes integraran el equipo de analistas. La conducción del análisis será responsabilidad del área de Recursos Humanos por lo que deberán participar los especialistas que tengan la preparación necesaria para ello. Debe participar además el jefe del puesto que se analiza, un representante de la sección sindical y el especialista al que pertenece el puesto estudiado. El análisis puede enriquecerse si se invitan a especialistas de otras instalaciones.
- Evaluación, análisis y organización de toda la información recogida.
- Confección de la descripción del puesto. Cada trabajador iniciará su análisis y el especialista revisará lo realizado.

PASO IV: Formulación de la descripción del puesto.

La descripción de un puesto consiste en reportar por escrito de forma gramáticamente clara, lógica y concisa el contenido del mismo basado en las funciones y responsabilidades que le corresponde realizar.

Conservación de recursos humanos

Una vez reclutado el individuo, seleccionado, socializado, aceptado y habiendo comenzado a trabajar en la organización, se hace necesario mantenerlo dentro de ella. En realidad, es cuando se piensa en la conservación del personal que el concepto de contrato psicológico comienza a asumir la forma de un contrato más objetivo, mediado por relaciones de trabajo.

Simplificando mucho, un contrato puede ser definido como un instrumento por medio del cual diferentes partes afirman formalmente sus deseos, derechos y obligaciones. El contrato de trabajo responde a esta definición, aunque deje muchas entre líneas por llenar.

Criterios a consideración en la evaluación de Recursos Humanos en Clínicas y Hospitales.

Los criterios que se utilizan para evaluar personal de Clínicas y Hospitales deben de estar relacionados directamente con conocimientos y aptitudes de integración, de trabajo común, de apoyo, de vocación de servicio, de responsabilidad, considerando que el servicio que se brinda es muy delicado, pues recalamos que trabajamos con la salud de las personas, es por ello se considera importante evaluar y detallar cada uno de estos aspectos:

- Experiencia.
- Conocimiento del puesto.
- Aptitudes personales.
- Actitudes personales.

- Capacidad de trabajo en equipo

Experiencia:

En la mayoría de centros de trabajo este es un factor importantísimo, con mayor razón en el caso de organizaciones de salud pues debido a que las características que presentan el ambiente laboral de los mismos y por el tipo de servicio que brindan, que difiere de todos los demás, en el sentido que se cura pacientes y que el estado de enfermedad en los seres humanos lo que implica un nivel de responsabilidad superior en función de otros servicios, además de que este implica un estado psicológico especial de parte de los enfermos.

Es por ello que se necesita personal esté preparado para afrontar el contexto dentro del cual se brindan los servicios a los pacientes.

Conocimiento del puesto:

Son conocimientos tan específicos que se requiere de personal que entienda el funcionamiento de la atención en clínicas y hospitales, cada cual cumple una función específica, que además requiere de conocimientos específicos, muchos de los cuales deben de ser adaptados a la realidad y al contexto de trabajo.

En el caso de los médicos juega un papel importante la actualización de los conocimientos científicos lo cual sumado a la experiencia debe de resultar en un tratamiento adecuado a sus pacientes.

Actitudes personales:

Este es quizá la variable más importante, el personal al tener aptitudes puede estar predispuesto a aprender más rápidamente, además es importante tener aptitudes como son las siguientes:

- Vocación de servicio.
- Proactivo
- Dinamismo
- Aptitud para trabajar en equipo.
- Motivador.

Todas ellas igual de importantes para emprender un trabajo tan sacrificado e importante como es cualquier tipo de labor ligada a la atención de pacientes en Salud., los gerentes de Recursos Humanos en la actualidad evalúan y analizan detalladamente las aptitudes de manera que puedan obtener los mejores resultados en la organización de Salud.

Gestión de Calidad :

Cualquier cambio puede ser manejado de dos maneras: oponiéndose permanentemente o liderándolo. Generalmente nos oponemos al cambio, lo que está es algo ya establecido y no hay forma de mejorarlo. El cambio hay que enfrentarlo y liderarlo con competitividad, y la calidad en salud es el elemento diferenciador que nos puede hacer competitivos.

La calidad es un imperativo ético en salud, donde deben prevalecer las siguientes frases:

- "hacer lo que hay que hacer y hacerlo bien"
- "hacer correctamente las cosas correctas".

Día a día debemos recordar estas frases, muchas veces hacemos lo que tenemos que hacer pero mal hecho o hacemos lo que no tenemos que hacer bien hecho.

La calidad es algo muy sencillo de desarrollar, no es necesario ser experto en gerencia ni en administración para aplicar esta norma; consiste en tener un equipo humano dispuesto a prestar un buen servicio, que no exponga al paciente a riesgos innecesarios, y sobre todo que tenga la oportunidad a costos racionales.

En los **procesos** está la razón del éxito o el fracaso de nuestra práctica, de la inversión, de los valores que tenemos tan altos hoy en día y tan marcados en el error. Para esto es necesario analizar y estandarizar lo que hacemos, tanto en lo asistencial como en lo administrativo, y tener las herramientas de solución de problemas que nos permitan enfrentar los conflictos con visión de gerente y de administrador, de forma de realizar administración y gestión de gerencia de nosotros mismos, con el conocimiento que tenemos sobre nuestros procesos.

Somos gerentes de lo que hacemos porque conocemos lo que realizamos, tenemos la oportunidad de medirlo, si lo medimos podremos controlarlo, lo que nos da la posibilidad de dirigirlo, y si lo dirigimos tenemos la oportunidad de mejorarlo.

La gestión en salud es mirar la salud como una empresa que tiene una connotación económica, pero que tiene además un componente humanitario que no podemos perder.

Se debe mirar, entonces, a la salud como una empresa que tiene la obligación de conocer el mercado de sus productos, racionalizar sus recursos, dejar una impronta de calidad en cada uno de los procesos que maneja, hacer planeación, optimizar los procesos, disminuir los costos y tomar decisiones basadas en hechos y datos y no en corazonadas del día a día.

Una empresa de salud que tenga gerentes que a la vez son los operadores del mismo sistema, con un compromiso social muy claro, que formulen planes, definan sus contenidos, alcancen sus objetivos, y que tengan sobre todo un compromiso con el logro de los resultados.

Todas estas cosas se logran con el liderazgo, con el ejemplo de la doble visión entre lo administrativo y lo académico, entre lo gerencial y lo científico, entre la práctica y el pensamiento organizado de la práctica de una buena gestión.

Conclusiones

- 1. La administración posee herramientas que, aplicadas al ramo de los sistemas de salud, pueden ayudar a éstos a desarrollar una visión de conjunto del sistema, optimizando recursos humanos, técnicos y financieros, para poder llevar a las instituciones de salud a un estado de crecimiento y eficiencia. Frecuentemente, los médicos destacados en su especialidad son llamados a administrar en los distintos niveles jerárquicos del sistema de salud, careciendo las más de las veces de experiencia y preparación específica en administración.
- 2. Por otro lado, también encontramos directivos que son expertos en administración, pero que desconocen los problemas de salud. Finalmente se destaca la necesidad de dar capacitación administrativa al médico, ya que la razón de ser de las instituciones que conforman el sistema de salud es precisamente el servicio a esta última, por lo que las decisiones importantes deben ser tomadas por médicos.
- 3. La administración posee herramientas que, aplicadas al ramo de los sistemas de salud, pueden ayudar a éstos a desarrollar una visión de conjunto del sistema, optimizando recursos humanos, técnicos y financieros, para poder llevar a las instituciones de salud a un estado de crecimiento y eficiencia.
- 4. Frecuentemente, los médicos destacados en su especialidad son llamados a administrar en los distintos niveles jerárquicos del sistema de salud, careciendo las más de las veces de experiencia y preparación específica en administración. Por otro lado, también encontramos directivos que son expertos en administración, pero que desconocen los problemas de salud. Finalmente se destaca la necesidad de dar capacitación administrativa al médico, ya que la razón de ser de las instituciones que conforman el sistema de salud es precisamente el servicio a esta última, por lo que las decisiones importantes deben ser tomadas por médicos.