

“ACTUALIZACIONES PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL”

Primer Seminario

Organizado por:
Magister en Desarrollo Humano
Mención Desarrollo Organizacional
Escuela de Ciencias Sociales

En conjunto con:
Escuela de Ingeniería y
Escuela de Negocios
Universidad de Viña del Mar



**“ACTUALIZACIONES PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL”
Primer Seminario**

Publicación realizada por: Universidad de Viña del Mar.
Editora y Compiladora: Loreto Marchant R.

Inscripción Registro de Propiedad Intelectual: 151.447
ISBN: 956-8135-04-9

Diseño y Diagramación:

Adrián Hernández A.
Jocelyn Hernández M.

Impresión:

Patagonia Impresores Ltda.

Primera Edición: Noviembre, 2005.
En Viña del Mar, Chile.

Reconocimientos

Quiero expresar mi reconocimiento a todos los conferencistas: Ph. D. Milán Marinovic P., MBA. Sergio Pinto F., M. Sc. Fernando Thaub G., M. Sc. Aldo Del Río L., Luis Ferrer F., MBA Santiago Macías H, Ph. D. Aquiles Limone A., M. Sc. Oscar Contreras Retamal, Ph. D. Paola Mastrantonio R., MBA Francisco Anguita V., M. Sc. Eduardo Testart T., Ph. D. Bernardo Javalquinto L., MBA Rodrigo Figueroa, MBA Piero Moltedo P., MDCO © Christian Huettenrauch A., M. Sc. Rolando Zapata C. y MBA. Loreto Marchant R. quienes dieron cuerpo al Primer Ciclo del Conferencias para el Desarrollo Organizacional de la Universidad de Viña del Mar.

Nuestro especial reconocimiento a todos los investigadores, académicos, profesionales y estudiantes del ámbito organizacional sin cuyas sobresalientes contribuciones no habría sido posible esta publicación.

Mis agradecimientos a las autoridades de la Universidad de Viña del Mar, especialmente a nuestro Vicerrector Académico, Sr. Eduardo Testart Tobar y al Director de la Escuela de Ciencias Sociales, Sr. Arturo Prieto Comelín, por su apoyo sistemático a nuestras inquietudes, permitiéndonos reflexionar, equivocarnos y aprender del proceso, cuestión imprescindible cuando se asume el compromiso con el mejoramiento permanente.

Agradezco a todos quienes aceptaron nuestra invitación y creyeron en nuestro proyecto. Este libro es un tributo para todos ellos. Quienes han sido cuerda y nudos de una “red de voluntades”, convirtiendo este Seminario en una expresión verdadera de las palabras y el deseo de Senge:

“El aprendizaje organizacional resulta de las personas que participan en actividades que incorporan nuevas maneras de pensar, de actuar y de relacionarse juntos, conduciendo a una capacidad de organización creciente y que soporta el cambio”.

Loreto Marchant Ramírez
Editora y Compiladora

Índice

INTRODUCCIÓN	9
ARTÍCULOS	
Factores Organizacionales Críticos para Fortalecer el Alineamiento del Personal con los Objetivos y Metas de la Empresa	13
Loreto Marchant R.	
El Valor de la Comunicación en el Desarrollo Estratégico de las Organizaciones	22
Ana María Acevedo G.	
Cómo Deben las Empresas Chilenas (Grandes y Pequeñas) Enfrentar la Globalización: Herramientas de Gestión	28
Bernardo Javalquinto L.	
Hacia un Modelo de Implementación del Alineamiento Estratégico: Cómo Transformar la Misión de la Organización en Comportamientos y Resultados	37
Loreto Marchant R.	
Vientos de Cambio para el DO	49
Juana Anguita G., Christian Huettenrauch A.	
Gobierno Electrónico y Reforma del Estado	54
Andrés Santoro del C., Francisco Vásquez O.	
Competencias (O Habilidades) Gerenciales: Una Herramienta Indispensable Para El Desarrollo Organizacional	62
Felipe Castro A.	
Innovación en Tiempos de Cambio	68
Gonzalo Pizarro C.	
Mobbing o Acoso Psicológico en el Trabajo, un Acercamiento al Fenómeno	75
Paul Laskowsky Ziguilinsky	

Diversidad Cultural y Desarrollo Organizacional85
Isadora Ovalle D.

Gestión por Competencias: un Desafío y una Necesidad.....94
Carolina Estay O.

CONFERENCIAS

Emprendimiento y Liderazgo como Ventaja Competitiva en el Mundo Globalizado105
Eduardo Testart T.

Impactos de la Ingeniería en el Siglo XX112
Oscar Contreras R.

Medir el Impacto de la Capacitación.....123
Rolando Zapata C.

Balanced Scorecard: De La Estrategia A Los Resultados128
Luis Sami Ferrer F.

**Acoplamiento Sensoriomotor de las Organizaciones de Actividad Humana
como Sistemas Autoperturbables:**

Una Aproximación desde la Neurofenomenología de la Acción.....142
Milan Marinovic P.

COLABORADORES.....148

Introducción

El concepto de desarrollo organizacional aparece en el mundo académico y profesional hacia el fin de los 60, siendo Richard Beckhard su principal impulsor. Para este autor el proceso de DO es un proceso planificado de cambio en una organización como un todo, que debe ser conducido por los directivos superiores con el fin de mejorar la efectividad y la salud de la organización, a través de intervenciones en los procesos organizacionales basadas en las ciencias del comportamiento (Grieves, 2003). En los últimos 30 años esta concepción del DO ha experimentado una evolución que ha traído a la mano una serie de nuevos conceptos y premisas que, si bien han introducido visiones novedosas y algunos cambios sustanciales al concepto original, han enfatizado los aspectos que hicieron de este concepto toda una novedad en su época. Siguiendo el análisis histórico del concepto que efectúa Grieves (2003), entre los aspectos que se han acentuado con el paso del tiempo y la acumulación de experiencias se puede mencionar los siguientes: (a) el sustento básico del proceso de DO es el cambio en el comportamiento humano y no sólo en los recursos o la infraestructura; (b) el proceso de DO promueve cambios integrales en la organización y no tan sólo cambios sectoriales; (c) el aprendizaje tanto a nivel individual como colectivo es un proceso crucial en el desarrollo de una organización, por lo que la administración del aprendizaje es un requisito para el éxito de cualquier iniciativa de DO, y (e) los métodos de las ciencias del comportamiento, en particular la investigación-acción, son los más apropiados para la conducción del proceso de DO. Por otro lado, algunos aspectos que han cambiado con el tiempo son: (a) hay un creciente énfasis en considerar que el DO no acontece en virtud de una planificación central, sino más bien es un proceso que emerge desde diversos puntos de la trama de relaciones en la organización y su entorno, por lo que el papel de los directivos ahora se convierte más en el de "administradores del caos" que en el de impulsores del proceso; (b) el DO tiene lugar cuando existen las condiciones para que el proceso mismo ocurra de manera colaborativa, más que jerárquica, involucrando no sólo a los miembros de la organización, sino además a los "socios significativos" o "partes interesadas" que están en relación con la organización. Por último, siguiendo a Grieves, algunos aspectos que constituyen novedad en la concepción original del DO son: (a) existe una creciente aceptación que el DO consiste en una transformación de la cultura organizacional, lo que implica transformaciones en las premisas culturales que enmarcan el comportamiento de los individuos, así como en las conversaciones y los significados que son posibles en la organización y su entorno; (b) el DO, como marco conceptual, ha abrazado de manera decidida los valores humanistas, bajo el entendimiento que el desarrollo de la organización consiste en el desarrollo de las personas que la constituyen.

El interés por el DO se ha intensificado desde su aparición hasta ahora. En este breve lapso han aparecido una variedad de movimientos que bajo diversas denominaciones han puesto de relieve los elementos básicos del DO. Tal ha sido el caso del movimiento por la Excelencia liderado por Drucker, el movimiento por el Control Total de la Calidad, la Reingeniería de Procesos, el Downsizing y más recientemente las Organizaciones que Aprenden y la Administración del Conocimiento. Este aparente entusiasmo tiene lugar, de manera notable, al mismo tiempo que

se intensifica la globalización del modelo de mercado como sistema económico. Lo interesante del caso es que el DO no aparece como una respuesta, o una reacción contraria a la expansión del modelo de mercado, sino como un recurso que a lo menos es un complemento, cuando no un ingrediente esencial del éxito en el mercado, como lo atestiguan las más exitosas compañías en el mundo citadas con frecuencia en los textos de divulgación de estas ideas.

Precisamente este fervor por el DO que manifiestan los que son exitosos, nos debería mover a reflexionar respecto de la necesidad de difundir esta concepción en las organizaciones de una economía en desarrollo como es la de nuestro país y en especial de nuestra región. Por una parte, el DO es una filosofía que promueve la efectividad en las organizaciones, por lo que es necesaria para las organizaciones que deben insertarse y sobrevivir en un mundo crecientemente globalizado. Por otra, el DO promueve que la efectividad se logra sólo a través del mejoramiento del capital humano de las organizaciones, por lo que también tiene un impacto determinante en la calidad de vida de las personas. La realidad, sin embargo, nos muestra que en la mayor parte de las organizaciones de nuestro medio está enfocada en los recursos, en la infraestructura y en la tradición de sus procesos, sean estos de tipo industrial o administrativo. En nuestra experiencia académica y de consultoría, hemos podido apreciar que las organizaciones en las que se percibe sus posibilidades de desarrollo a partir del desarrollo de las personas son excepciones, o quizá rarezas en el ambiente. Los procesos de la organización no son vistos como interconexiones entre personas, sino como pasos impersonales efectuados por las máquinas o el flujo administrativo. El foco preferente se dirige hacia el rendimiento o la productividad, no hacia el aprendizaje y el mejoramiento. Las personas son vistas como recursos y no como gestores de mejoramiento o protagonistas de la efectividad. Podría decirse que desde esta perspectiva la mayor parte de las organizaciones en nuestro medio aún está en un estado de subdesarrollo.

Posiblemente uno de los obstáculos al desarrollo en las organizaciones consiste simplemente en el peso de la tradición. Hay un clásico aforismo norteamericano que dice "si no está roto, para qué arreglarlo (if it ain't broken, why fix it?)" que podría reflejar el estado de homeostasis en el que parecen desenvolverse muchas de nuestras organizaciones. Por ejemplo, hay empresas que pueden operar con un relativo éxito, ya sea sin mayor competencia o teniendo bien controlada a su competencia, operando con procesos que conocen bien y para los cuales tienen la gente calificada, sin grandes sobresaltos financieros; si algo pasa que perturba la homeostasis se hace algún ajuste de costos y se arregla el problema localmente a fin de restituir la normalidad. Sin embargo, cuando se les instala un competidor poderoso o deben enfrentar competidores foráneos, muchas veces no tienen la capacidad para reaccionar a tiempo y sucumben. Este fue el destino de grandes empresas regionales como CRAV, Textil Viña y otras, así como también el de un sinnúmero de pequeños establecimientos comerciales que fueron extinguidos por el poder de los centros comerciales y las multitiendas. También puede haber obstáculos al desarrollo que se explican derechamente por "desinteligencia organizacional". En muchos casos la organización como colectivo carece de capacidades o conocimientos referidos a aquellos procesos que promueven o sustentan el desarrollo de la organización y le permiten enfrentar con ventajas comparativas los imprevistos del mercado o de otros ámbitos de la sociedad en la que operan. Precisamente, el propósito de este libro es explorar estos procesos que sustentan el DO, con el fin de definir un modelo que permita focalizar los esfuerzos de investigación, diagnóstico e intervención en relación con este campo. Un modelo útil para tal propósito deberá identificar categorías o variables cuya operación es determinante para que ocurra el desarrollo de la organización; estas categorías o variables deberán estar referidas a procesos que de no ocurrir podrían limitar o entorpecer dicho desarrollo. Estos procesos constituyen ingredientes esenciales

de la inteligencia organizacional, la cual le permite a una organización expandir sus potenciales y afrontar las perturbaciones en su entorno con ventajas estratégicas. El objetivo de este seminario es, por lo tanto, proporcionar a los investigadores y profesionales del DO un marco conceptual y técnico orientador para identificar necesidades y oportunidades de desarrollo, así como para focalizar esfuerzos de intervención en procesos organizacionales que son esenciales para el éxito de los proyectos de DO.

REFERENCIAS

- Grieves, J (2003). *Strategic Human Resource Development*. Sage Publications Ltd.
- Schein, E.H. (1989). *Organization development: Science, technology or philosophy?* MIT Sloan School of Management Working Paper, 3065-89-BPS.
- Schein, E.H. (1997). *Organizational learning: What is new?* In R.A. Rahim, R.T. Golembiewski & L.E. Pate (eds). *Current topics in management*, vol 2. Greenwich, CT: JAI, pp. 11-25.
- Schein, E.H. (2001). *Clinical inquiry/ research*. In P. Reason, & H. Bradbury, *Handbook of action research* London: Sage, pp. 228-237

ARTÍCULOS

Factores Organizacionales Críticos para Fortalecer el Alineamiento Estratégico del Personal con los Objetivos y Metas de la Empresa

Loreto Marchant R. - Psicóloga
MBA en Dirección de Organizaciones, RRHH.

El contexto global y las condiciones de comercio exterior en las que nuestro país se enmarca como consecuencia de los acuerdos internacionales recientemente firmados y los que vendrán, permiten augurar una serie de oportunidades y amenazas en el escenario de la empresa chilena (APEC, 2004; Eyzaguirre, 2004; PROCHILE, 2002).

En palabras de Eyzaguirre (2003), para que haya crecimiento económico en un mundo globalizado, la competitividad tiene que mejorar permanentemente. Dadas la diversidad y aceleración actuales del intercambio tecnológico, cultural y de información, la posibilidad de las empresas de competir y ganarle a sus pares a través de sus ventajas en cualquiera de estos ámbitos es cada vez menor.

En la búsqueda de variables organizacionales que permitan marcar una diferencia, los expertos han concluido que a través del capital humano una empresa puede agregar valor a sus operaciones (Chiavenato, 1994; Goleman, 1999; Robbins, 2004).

La idea que las personas constituyen el principal activo intangible para las organizaciones productivas se reitera majaderamente y sobrepasa hace tiempo los muros de las aulas universitarias y las publicaciones de los expertos académicos para hacerse parte del discurso de los propios empresarios, administradores, profesionales y técnicos de los más diversos ámbitos (PERCADE, 2004).

Sin embargo, para el mundo empresarial las personas y específicamente el comportamiento humano en la organización, continúa siendo un tema sin resolver. ¿Cómo modificar las actitudes del personal?; ¿Cómo lograr que la gente realmente trabaje en equipos?; ¿Cómo disminuir los conflictos que atentan contra la eficiencia?; ¿Cómo desarrollar liderazgos eficientes?; ¿Cómo motivar a la gente?; ¿Cómo hacer para que las intracomunicaciones sean funcionales y eficientes?; ¿Cómo lograr que las personas desarrollen un alineamiento estratégico con los objetivos de la empresa?; ¿Cómo llevar la “misión” desde el cuadro que cuelga en la pared al tra-

bajo cotidiano de cada integrante de la empresa?... Éstas y muchas otras interrogantes son necesidades frecuentes en las organizaciones. Desafortunadamente la mayoría de las veces se construye respuestas intuitivas a estas preguntas y se toma decisiones basadas en percepciones subjetivas (Robbins, 2004). Ningún químico mezclaría un reactivo con otro sin medir con exactitud las cantidades o sin un acabado conocimiento de las fórmulas. Ningún contador intentaría adivinar una cifra que le falta en su balance sin antes buscarla en sus archivos. Ningún cirujano le abriría el esternón a un paciente para intervenir sobre un órgano sin antes leer los exámenes del laboratorio. Considérese además que los elementos químicos, las operaciones contables y los procedimientos quirúrgicos, suelen tener un comportamiento bastante más conocido y predecible que el humano.

Probablemente en cualquiera de los tres ejemplos citados existe además una valoración social de la experticia de cada uno de los ámbitos de dominio profesional. Por lo tanto un músico no intenta cuadrar el balance de una empresa, un constructor civil no practica una cirugía para extirpar un órgano ni un sociólogo opera explosivos en un laboratorio. Sin embargo todos o casi todos ellos tienen una opinión sobre el comportamiento humano. Cuestión que es natural, porque todos tienen la experiencia de ser personas. Por eso es necesario diferenciar conceptualmente una opinión, basada en la propia experiencia, de una conclusión, basada en el análisis de los datos provistos por métodos de aproximación sistemática y científica a la realidad (Kerlinger, 1988).

Si bien el comportamiento organizacional se ha definido como un campo interdisciplinario (Rodríguez, 1999; Robbins, 2004) en el que intervienen ingenieros, sociólogos, psicólogos, administradores y otros, el comportamiento humano es objeto de estudio de la ciencia llamada Psicología (Watson, 1913; Skinner, 1970; Catania, 1976; Franks 1991). La psicología, así como otras ciencias sociales, posee métodos de investigación reconocidos y válidos (Kerlinger, 1988) que le permiten observar el comportamiento de las personas y analizarlo a la luz de diversas variables asociadas al mismo, estableciendo relaciones funcionales entre la conducta de las personas y el ambiente en que ellas se encuentran (Skinner, 1970). A través del análisis descriptivo e inferencial de estas formulaciones es posible detectar problemas, desarrollar intervenciones, predecir el resultado más probable de una intervención y evaluar los procedimientos utilizados.

Argyris ha sido uno de los eruditos más influyentes del campo del desarrollo organizacional. Sus aportes sobre aprendizaje, razonamiento y pensamiento en la organización han tenido un enorme impacto sobre el campo. Ha investigado el comportamiento de las personas dentro de organizaciones desde comienzos de los años 50 hasta la fecha. En sus propias palabras:

"La investigación acción es terriblemente importante y necesaria no sólo para mejorar la práctica sino para el desarrollo de la ciencia. Lewin adoptó lo que él llamó el método "galileo" en comparación con el acercamiento "aristotélico". Desarrolle su hipótesis, pruébela, y considere incluso una excepción al confirmar la hipótesis. Los científicos buscan los criterios que predicen exactamente cosas y son éstos exactamente los que necesitan los médicos para saber qué intervenciones realizar y cuáles no". (Argyris, 2003).

Otro de los precursores de la investigación en desarrollo organizacional es Schein (1982, 1989, 1995 1997). Él considera que la consultoría organizacional es una investigación-acción que toma forma de "investigación clínica". Esta idea se basa en la asunción que la organización invita y paga al consultor del DO para que le ayude y que el diagnóstico y la intervención se dirigen a facilitar un funcionamiento más sano del sistema. Schein afirma que cuando el investigador es un consultor al que se le está pagando sus servicios, los datos que se obtienen probablemente son de mejor calidad que si se tratara de investigación académica. Esto debido a que en

la investigación pura el más interesado en los resultados es el propio investigador, mientras que en la investigación acción los miembros de la organización desean ayuda, por lo que serán más proclives a revelar lo que realmente está sucediendo (Schein, 1989, 1997, 2001).

Cuando una organización requiere evaluar, modificar, potenciar el comportamiento de los trabajadores, debería apoyarse en la información de un estudio profesional y válido, que le entregue datos orientadores para la toma de decisiones respecto del problema (Guizar, 2004). Desde esta perspectiva el psicólogo organizacional puede transformarse en un gran aporte para la empresa: analizando el comportamiento en el sistema organizacional, descubriendo las variables organizacionales que se relacionen con mayor fuerza con las personas y desarrollando intervenciones sobre aquellos factores que sean factibles (económica y estructuralmente) de ser intervenidos y sean relativamente permeables a la influencia de la intervención. Finalmente es posible evaluar el impacto de cualquier intervención, comparar a la organización con sí misma antes y después y, con base en los datos observados, volver a intervenir, para hacer de la evaluación y mejora un ciclo permanente, implementando así la metodología del mejoramiento continuo en los ámbitos relativos al recurso humano (Robbins, 2004) con el soporte metodológico de la ciencia aplicada.

Así el rol del psicólogo en la empresa pasa de ser un "técnico-psicometrista" que selecciona atributos o un "facilitador-gurú" que alienta a que todos se expresen, lloren y se abracen, a ser un asesor estratégico para la toma de decisiones en la organización.

Así el esfuerzo que despliegue la empresa para llevar a cabo estas aplicaciones pasa de ser un gasto a ser una inversión, que no sólo se recupera sino que genera valor (Zapata, 2004).

Por otro lado es fundamental que los psicólogos diferencien el ámbito de intervención "empresa". Los empresarios no son los padres, que pueden y deben aceptar incondicionalmente a sus hijos. La empresa no es una fundación de beneficencia que se sostiene económicamente por la caridad de algún filántropo.

La realidad de la empresa, especialmente de la pequeña y mediana empresa de nuestro país, es que nace fruto del esfuerzo de emprendedores que se arriesgan por un proyecto, con capital propio o prestado y que son capaces de generar puestos de trabajo para otros y hacer crecer la economía del país (Eyzaguirre, 2003; 2004).

Para poder sostenerse exitosamente en el mercado, alcanzando los estándares de calidad que les exigen los nuevos tiempos, la empresa necesita desarrollar líneas de acción que orienten el comportamiento de las personas en coherencia con los objetivos institucionales. El alineamiento estratégico del personal con la misión y metas de la empresa implica que cada trabajador, desde su particular puesto y funciones en la en la organización, sea capaz de traducir y llevar a la práctica la misión institucional. Para esto se requiere compartir los objetivos y metas de la empresa y comprender las expectativas que la dirección tiene de cada uno de sus miembros (Robbins, 2004; Guizar, 2004; Valle Cabrera, 2004).

Un estudio sobre prácticas actuales en empresas, realizado por CRANET (2003), sobre una base de 1500 encuestas respondidas en 39 países, reveló que mantener la estrategia del recurso humano alineada con la estrategia de negocio se ha convertido un desafío para los directivos actuales (Tyson, 2004).

En un entorno tan competitivo como el actual, la empresa necesita más que nunca alcanzar resultados que le permitan mantenerse y desarrollarse. Es fundamental que quienes la constituyen se comporten y trabajen alineados con los valores, objetivos y metas instituciona-

les. Por tanto, si la empresa realiza un diagnóstico organizacional, una detección de necesidades, una capacitación para su personal o cualquier otra actividad que tenga por objetivo fortalecer el alineamiento estratégico, lo hará con expectativas de resultados. Por lo mismo es necesario comprender que los cambios del comportamiento organizacional pueden ser menos rápidos que las expectativas del empresario, generando resultados que se observen en el mediano y largo plazo. Así mismo los efectos de “no hacer nada” cuando hay un problema con el comportamiento organizacional pueden no evidenciarse de inmediato. De hecho cuando uno de estos problemas se hace evidente para todos probablemente ya tenga pocas posibilidades de ser abordado.

Por otra parte se cumple en la mayoría de las empresas (sino es que en todas) la premisa económica: “las necesidades son múltiples y los recursos son limitados”. Probablemente por este motivo es frecuente una práctica de ahorro mal entendido: realizar intervenciones tales como capacitaciones, cursos, talleres, rotación de puestos, o cualquier modificación estructural con la intención de provocar algún efecto en el comportamiento organizacional, sin antes hacer un adecuado diagnóstico de necesidades y problemas. Y más aún, una vez finalizada la intervención, la mayoría de las empresas no evalúa el impacto de ésta (Zapata, 2004).

Sin un adecuado diagnóstico organizacional las probabilidades que una intervención tenga el efecto esperado prácticamente están sujetas al azar. Más aún, existe la posibilidad que una vez finalizada la intervención la condición organizacional sea peor que antes, en la variable intervenida o en cualquier otra no prevista.

Sin una apropiada evaluación del impacto de la intervención realizada no es posible conocer el aporte de valor post-intervención ni aislar el efecto de la variable independiente de los cientos de factores con posibilidad de actuar como variables intervinientes; tanto aquellos provenientes del entorno macroeconómico, como otros derivados del propio sistema (Zapata 2004).

Las evaluaciones de necesidades así como las evaluaciones de impacto constituyen procesos metodológicos complejos y costosos. Por lo mismo tampoco tiene sentido evaluar absolutamente todo. Parece más razonable que si la empresa desea desarrollar intervenciones que fortalezcan el comportamiento laboral funcional con sus objetivos y metas, se evalúe en aquellos factores organizacionales que se correlacionen con mayor fuerza con el comportamiento de las personas en el trabajo (Marchant, 2003).

En respuesta a lo antes señalado, durante los años 2002 y 2003, Marchant realizó un estudio en empresas de la quinta región con el objetivo de detectar factores organizacionales críticos respecto del comportamiento de las personas en el trabajo (Marchant, 2003). A través de un diseño transeccional descriptivo, estudió la correlación entre dos grupos de variables: el primer factor era el Clima Organizacional, conformado a su vez por las siguientes dimensiones: Reconocimiento, Estilo de supervisión, Motivación a los funcionarios, Espacio y entorno físico, Coordinación funcional de las unidades, Dotación de personal, Delimitación de funciones, Reestructuración de procesos administrativos, Remuneración, Equidad, Tipo de Contrato, Perfeccionamiento, capacitación y renovación tecnológica; Instancias de convivencia y comunicación y; Preocupación por salud y problemas del personal.

El segundo factor se definió como: Conductas deseables de la persona en su trabajo; y Conductas no deseables de la persona en su trabajo. En ambos tipos de comportamiento se consideró la conducta motora y cognitiva del sujeto implicada en el trabajo individual, en el trabajo grupal y en resolución de problemas.

Se observó una muestra de diez empresas pequeñas y medianas de la región, de diversos

rubros y giros. El comportamiento de las personas en el trabajo fue observado sistemáticamente durante ocho semanas y, posteriormente, sometido a un análisis funcional de la conducta. El clima organizacional fue evaluado a través de un cuestionario previamente sometido a las correspondientes pruebas de confiabilidad y validez.

Los datos así obtenidos se analizaron estadísticamente observándose correlaciones altas y estadísticamente significativas en un 36% de los casos. Doce de las catorce dimensiones de clima estudiadas evidenciaron asociación positiva y fuerte con al menos una de las áreas de conducta.

De lo anterior pudo inferirse que: mientras más satisfactoria sea la percepción que las personas tienen del clima laboral en su empresa, mayor será el porcentaje de comportamientos funcionales que ellos manifiesten hacia la organización. Y mientras menos satisfactorio sea el clima, el porcentaje de comportamientos funcionales hacia la empresa es menor. Los esfuerzos que haga la empresa por mejorar ciertos atributos del clima organizacional deben retroalimentarse con la percepción que de ellos tienen las personas. Estas mejoras, mientras sean percibidas como tales, serían el antecedente para que los funcionarios aumenten la proporción de su comportamiento laboral en dirección con los objetivos organizacionales.

Si bien existían antecedentes teóricos y experimentales que apoyaban esta moción, era objetivo del estudio contar con una comprobación empírica de esta hipótesis, a partir de una observación de campo en la realidad nacional.

De las catorce dimensiones de clima estudiadas "Espacio y entorno físico" y "Reconocimiento" obtuvieron la mayor cantidad de correlaciones positivas y fuertes con el comportamiento en el trabajo y serían, por tanto, factores críticos a considerar para inducir mejoras en este último.

Resulta interesante observar cómo en la realidad de la empresa regional factores como el espacio físico, el entorno y la infraestructura con que cuentan las personas en su lugar de trabajo, resultan elementos importantes con influencia fuerte en su quehacer laboral. Herzberg (cit. Robbins, 2004) incluyó a estos elementos dentro de lo que denominó factores higiénicos o primarios y los caracterizó porque su ausencia causaba desmotivación, pero su presencia no motivaba a las personas. Tal vez esto se cumpla en países donde el desarrollo de la industria permita que todos los empleados trabajen en condiciones de espacio e infraestructura óptimas y estén habituados a ellas. Los resultados del citado estudio evidenciaron que mientras mejor era la percepción de los miembros de la empresa respecto de condiciones ambientales físicas del trabajo, tales como estructura, distribución y acondicionamiento de los espacios físicos del trabajo, mejor era también su desempeño laboral. En este caso se observaba que los funcionarios manejaban apropiadamente los equipos y/o maquinarias, practicaban las normas de seguridad del trabajo, cumplían mejor con sus horarios, se comunicaban fluidamente con sus compañeros y jefaturas, intercambiaban información y opiniones entre ellos, y aportaban ideas y acciones concretas para enfrentar situaciones problemáticas.

El estudio concluyó además que tan importante como la satisfacción con el entorno físico y la infraestructura en el lugar de trabajo es que los empleados sientan que en la empresa se les reconoce oportunamente. Si las personas perciben que en la empresa hay reconocimiento por el trabajo bien realizado y se les recompensa por esto, en lugar de destacar sólo cuando algo sale mal, si ellos piensan que la organización les incentiva, que proporciona beneficios adecuados al trabajo realizado y da oportunidad de ascenso a quienes se desempeñan mejor y valora las capacidades individuales de cada funcionario, ellos trabajan mejor. Específicamente,

en las condiciones antes señaladas, los funcionarios cumplen mejor con las normas de seguridad, con su horario de trabajo, intercambian información y opiniones con sus compañeros y están abiertos a escuchar ideas diferentes a las propias, y además aportan ideas y acciones para solucionar los problemas que se presenten.

En un segundo orden de importancia aparece la dimensión de clima “Remuneración”. Éste es otro de los que Herzberg consideró factores higiénicos o básicos y, por tanto, no motivaría la conducta de las personas. Siguiendo la misma línea argumentativa sostenida respecto del “Espacio y entorno físico”, es probable que en la realidad de la empresa regional (incluso nacional) las remuneraciones recibidas por los empleados sean insuficientes para cubrir sus necesidades personales y familiares, por lo que el factor económico continúe siendo un problema relacionado con el comportamiento de las personas. Esto implica que cuando los funcionarios perciben la remuneración recibida como apropiada para sus actividades y responsabilidades, que existe consistencia interna y externa de dichas remuneraciones y que éstas satisfacen sus necesidades de acuerdo a su nivel de vida, ellos presentan un adecuado desempeño respecto de la manipulación de equipos, practican las normas de seguridad de la empresa, cumplen con sus horarios, están abiertos a escuchar otras ideas y opiniones y aportan con sus propias ideas y acciones para resolver situaciones problemáticas.

En un tercer nivel de importancia aparece la dimensión “Estilo de supervisión”. Para los funcionarios es importante y necesaria una jefatura que brinde una supervisión flexible, respetuosa, apoyadora, que oriente técnicamente y de confianza, que demuestre interés por sus funcionarios, por conocer a las personas a su cargo, sus aspiraciones, sus necesidades, sus inquietudes y sus problemas. La supervisión se relaciona tanto con los aspectos técnicos del trabajo como también con aquellos vinculados al trabajo en equipos y al trabajo creativo. Cuando las condiciones de supervisión deseadas están dadas, los funcionarios evidencian una correcta manipulación de los equipos, practican las normas de seguridad, cumplen con sus horarios, escuchan otras ideas y opiniones y aportan acciones concretas para solucionar los problemas que se presenten.

En un cuarto nivel de importancia aparece la dimensión “Instancias de convivencia y comunicación”. Este resultado pone de manifiesto lo importante que es para las personas el que la empresa propicie un adecuado nivel de convivencia y comunicación entre el personal y que apoye o facilite las iniciativas orientadas a desarrollarlas. Cuando estas condiciones están dadas, los funcionarios intercambian correctamente información y opiniones, aportan acciones para fortalecer al equipo de trabajo, están abiertos a escuchar otras opiniones y aportan con sus ideas para solucionar problemas en el trabajo.

En un quinto nivel de importancia aparece la dimensión “Motivación a los funcionarios”. Lo anterior implica que dependiendo del grado en que el personal considera su trabajo como una fuente de realización personal y perciben que la organización brinda oportunidades para el crecimiento personal en el marco laboral, ellos mejoran su preocupación por ser cuidadosos y precisos en sus actividades, manipular correctamente equipos y máquinas, cumplen adecuadamente sus horarios, están abiertos a escuchar otras opiniones y aportan acciones concretas para solucionar los problemas.

El primer aporte del estudio es la identificación de los dos factores críticos con mayor probabilidad de impacto sobre el comportamiento laboral: “Reconocimiento” y “Espacio y entorno físico”.

Un segundo aporte del estudio, para la empresa regional, consiste en la jerarquización de

los factores del clima organizacional con mayor potencial de influencia sobre el comportamiento de las personas en el trabajo:

1. Reconocimiento; Espacio y entorno físico
2. Remuneración
3. Estilo de supervisión
4. Instancias de convivencia y comunicación
5. Motivación a los funcionarios

Esta jerarquía orienta a la empresa que se propone realizar un adecuado diagnóstico organizacional, para saber qué evaluar y por dónde comenzar a evaluar.

Finalmente, otro aporte importante para la toma de decisiones respecto del diagnóstico e intervención en desarrollo organizacional, es la siguiente conclusión del estudio: cuatro de las seis dimensiones identificadas como críticas, corresponden a factores cuyo origen y potencialidad de cambio o mejora se encuentran en variables de interacción humana a la que subyacen procesos psicológicos.

Las dos restantes ("Espacio y entorno físico" y "Remuneración") son dimensiones con implicancia psicológica, pero cuya gestión y probabilidades de modificación encuentran sustento en factores económicos que, muchas de las veces, se encuentran fuera del alcance inmediato de la empresa. Por este motivo y sin intención de restarles la importancia que merecen, se sugiere optar por las variables cuyo control y planificación estratégica parecen depender más de una intervención psicológica, lo que implicaría un menor costo y riesgos también menores para la de la empresa.

REFERENCIAS

- Argyris, C. (2003). *Entrevista a Chris Argyris (por Woodell, V)*. *Organization Development Journal*, 21, N° 2; página. 67
- Catania, A. Charles (1976). *Investigación contemporánea en conducta operante*. Ed. Trillas, México.
- Chiavenato, Idalberto (1994). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Presencia. Bogotá. Colombia.
- Chiavenato, Idalberto (1995). *Introducción a la teoría general de la administración*. Editorial Mc. Graw Hill. Mexico.
- Davis, Keith; Newstrom, John (1993). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. *Comportamiento Organizacional*. McGraw Hill. México.
- Dolan, Shimon; Martín, Irene (2000). *Los 10 Mandamientos para la Dirección de Personas*. Gestión 2000. España.
- Eyzaguirre, N. (2004). *El Chile que queremos: ENADE 2004: "Quid Futurum Advenit. Lo que será..."*. Presentación del Ministro de Hacienda en el Encuentro Nacional de la Empresa ENADE 2004. Chile.
- Eyzaguirre, N. (2003). *Seminario "Responsabilidad Social Empresarial"*. Intervención del Ministro de Hacienda en seminario organizado por la Fundación Pro Humana y PNUD. Chile.
- Franks, C. (1991). *Orígenes, historia reciente, cuestiones actuales y estatus futuro de la terapia de conducta: una revisión conceptual*. En V. Caballo (Ed.) *Manual de Técnicas de Terapia y Modificación de Conducta*. Siglo XXI. Madrid. España.
- French, Wendell; Bell, Cecil (1996) *Desarrollo Organizacional*. *Aportaciones de las Ciencias de la Conducta para el mejoramiento de la Organización*. Prentice Hall, México.
- APEC (2004). *Foro de Cooperación Económica Asia Pacifico* <http://www.apec2004.cl>
- http://www.aduana.cl/p4_principal/antialone.html?page=http://www.aduana.cl/p4_principal/site/artic/20040121/pags/20040121111043.html
- Goleman, Daniel (1999). *La inteligencia emocional en la empresa*. Vergara Editores. Buenos Aires. Argentina.
- Guillén, Carlos(coordinador); Guil, Rocío (2000). *Psicología del trabajo para relaciones laborales*. Mc Graw Hill. España.
- Guizar, Rafael (2004). *Desarrollo Organizacional*. *Principios y Aplicaciones*. McGraw

Hill, México.

Hernández, Roberto; Fernández, Carlos; Baptista, Pilar (1991). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Hill. Colombia.

Huse, E.; Bowditch, Y. (1982). *El comportamiento humano en la organización*. Fondo educacional interamericano S.A. México.

James, L.; Jones, A.P. (1974). *Organizational climate: A review of theory and research*. *Psychological Bulletin*, 81, Pág. 1106.

Katz, Daniel – Kahn, Robert L. *Psicología Social de las Organizaciones*. Editorial Trillas (1995).

Kerlinger, F (1988). *Investigación del Comportamiento*. Mc Graw Hill. México.

Kolb, D.; Rubin, I.; Mcintyre, J. (1993). *Psicología de las organizaciones: Problemas contemporáneos*. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. México.

Lewin, K.; Lippitt, R.; White, R.K. (1939). *Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates"*. *Journal of Social Psychology*, 10, Pág. 271-299.

Litwin, G.H. ; Stringer, R.A. (1966). *The influence of organizational climate*. Boston, Harvard Univ. Press.

Lundin, Stephen; Paul, Harry; Christensen, John (2000). *Fish! La eficacia de un Equipo Radica en su Capacidad de Motivación*. Editorial Empresa XXI. España.

Luthans, F. (1976) *Introducción a la Administración: Un Enfoque de Contingencias*. Mc Graw Hill. México.

Marchant, Loreto. (2003). *Estudio descriptivo de la influencia del clima organizacional sobre el comportamiento de las personas en empresas de la quinta región*. Tesis de post grado. Escuela de graduados. Facultad de Ciencias económicas y Administrativas Universidad de Valparaíso. Chile.

Morales, Luz; Benavides, Luis (2000). *Psicología y desarrollo organizacional. Paradigmas*, Revista psicológica de actualización profesional. Año 1, vol 1. Lima, Perú.

Muchinsky, Paul (1994). *Psicología Aplicada al Trabajo: Introducción a la Psicología Industrial y Organizacional*. Ed. Desclée de Brouwer, S.A. Bilbao, España.

Payne, R. L.; Pugh, D. S. (1976) *Organizational structure and climate*. En M.D. Dunnette (Ed.). *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally.

Peiró, J.M. (1990). *Organizaciones: Nuevas Perspectivas Psicosociológicas*. PPU, España.

Peiró, J. M. (1995) *Psicología de la Organización*. Vol. I y II. Madrid: UNED.

PERCADE (2004). *Síntesis XVI Simposio Internacional. Puntos de Encuentro: Personas, Empresa y Trabajo*. Santiago, Chile.

PROCHILE (2002) *Tratado de libre comercio Chile-Estados Unidos ¿de qué se trata? . Dirección general de relaciones económicas internacionales*. Gobierno de Chile. Chile.

Robbins, Stephen. (2004). *Comportamiento organizacional: Conceptos, controversias y aplicaciones*. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. México.

Rodríguez, Aroldo. (1976). *Psicología social*. Trillas. México.

Rodríguez, Andrés (coordinador) (1999). *Introducción a la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. Editorial Pirámide. Madrid, España.

Rodríguez, Darío (1998). *Diagnóstico Organizacional*. Ediciones Universidad Católica de Chile. Santiago, Chile.

Rodríguez, Darío (1995). *Gestión Organizacional. Elementos para su estudio*. Pontificia Universidad Católica de Chile. Santiago, Chile.

Schein, Edgar. H. (1982). *Psicología de la Organización*. Prentice Hall, México.

Schein, E.H. (1989). *Organization development: Science, technology or philosophy?* MIT Sloan School of Management Working Paper, 3065-89-BPS.

Schein, E.H. (1995). *Process consultation, action research and clinical inquiry: Are they the same?* *Journal of Managerial Psychology*, 10 (6), 14-19.

Schein, E.H. (1997). *Organizational learning: What is new?* In R.A. Rahim, R.T. Golembiewski & L.E. Pate (eds). *Current topics in management*, vol 2. Greenwich, CT: JAI, pp. 11-25.

Schein, E.H. (2001). *Clinical inquiry/ research*. In P. Reason, & H. Bradbury, *Handbook of action research* London: Sage, pp. 228-237

Schneider, B.; Snyder, R.A. (1975). *Some relationships between job satisfaction and organizational climate*. *Journal of applied psychology*, 60, Pág. 318-319.

Silva, M (1992). *El Clima en las Organizaciones. Teoría, método e intervención*. PPU. Barcelona, España.

Skinner, B. F. (1970). *Ciencia y Conducta Humana (una psicología científica)*. Ed. Fontenella, Barcelona, España.

Tyson, Sh. (2004). *Sinchronyce your Strategies*. *Human Resources*. Nov. 25,1.

Valle Cabrera, Ramón. (2004). *La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos*. Pearson Prentice Hall. España.

Watson, James. (1913). *Psychology as the behaviorist views it*. *Psychological Review*, XX, 158-177.

Werther, William; Davis, Keith (1999). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. McGraw Hill. México.

Zapata, Roberto. (2004). *Medición del Impacto de la Capacitación en la Empresa (ROI)*. Apuntes del Curso impartido por Chilecapacita en Octubre 2004, Santiago, Chile.

ARTÍCULOS

El Valor de la comunicación en el Desarrollo Estratégico de las Organizaciones

**Ana María Acevedo G. - Relacionadora Pública
Magíster (c) en Comunicación y Organizaciones**

INTRODUCCIÓN

La velocidad con la que avanzan hoy la tecnología, las comunicaciones y la ciencia, transforman el ser organizacional en un fenómeno en movimiento. Las empresas hoy están alerta a todas las tendencias políticas, económicas, culturales y sociales, las cuales varían constantemente sobretodo por este proceso de internacionalización de las economías de libre de mercado. Tal como lo anunciara Mc Luhan hace ya un tiempo: vivimos una aldea global. Asistimos a un momento de la historia en que las fronteras cada día van desapareciendo. La caída del muro de Berlín, la disolución de la Unión Soviética, La Comunidad Económica Europea, el Nafta, el Merco Sur, son todos fenómenos que marcan un hito histórico y que conducen a una nueva forma de convivencia tanto política como social. La revolución de las comunicaciones colabora, sin duda, a este proceso, y lo aceleran cada vez más. El mundo funciona ya con estas tecnologías incorporadas y de alguna manera cualquier ciudadano se ve involucrado en ellas.

La evolución que han tenido las organizaciones tanto en su desarrollo como en la importancia que han adquirido desde una perspectiva social, ha colaborado paralelamente con el desarrollo del rol que adquiere el profesional de comunicaciones en las mismas. Tradicionalmente, el responsable era un técnico en comunicación, hoy, en cambio, es un consejero de la alta administración.

En Estados Unidos, hace más de tres décadas que el profesional de comunicaciones participa directamente en el desarrollo y gestación de políticas y procedimientos organizacionales, y no hay duda que esta situación se repetirá en Chile y en el resto de Sudamérica dentro de los próximos años, en un momento en que la ética y la moral a menudo son sacrificadas en vistas de aprovechar oportunidades tanto políticas como económicas.

Aun cuando las comunicaciones, comprendidas como función, han adquirido una importancia hasta hace algunos años insospechada para la vida de las empresas, es evidente que la manera en que esta función es comprendida varía considerablemente dependiendo de cada organización. Tanto es así, que sería incluso aceptable concluir que existirán tantas funciones de comunicaciones, como organizaciones capaces de definir las. No es extraño, en consecuencia, que incluso los profesionales que ejercen esta "supuesta función de comunicación" varíe dependiendo de las expectativas y tareas encomendadas a esta área por parte de cada organización. Periodistas, publicistas, psicólogos, sociólogos, ingenieros, abogados, relacionadores públicos

o diseñadores son algunos representantes de la amplia gama de profesionales que actualmente trabaja en “comunicaciones”.

Esta situación, que por cierto urge definir, ha generado además que los profesionales del área de la comunicación no sepan tampoco a qué atenerse, puesto que por lo general, sus cargos no tienen descripción de funciones, razón por la que los límites de su gestión no están claras ni para ellos ni para la organización. Sin embargo, las empresas se empeñan por “hacerse cargo de sus comunicaciones” y por declarar públicamente la importancia que ellos le conceden al área. Pero la pregunta que cabe hacerse es:

¿Hasta qué punto las organizaciones comprenden la esencia de la comunicación y su fundamental importancia para el logro de sus objetivos y metas?

Lo anterior, sumado a la dificultad que conlleva intentar establecer ciertos parámetros de evaluación para un trabajo todavía indefinido y poco preciso, nos sitúa en un escenario digno de ser analizado en vistas de encontrarle el sentido al rol de comunicaciones en la empresa moderna.

1. LA COMUNICACIÓN DESDE LA PERSPECTIVA DE SU FUNCIÓN

Cuando las empresas deciden conseguir un lugar en el mercado, ganarse la confianza y la credibilidad de sus autoridades, legitimarse ante la comunidad y la opinión pública, conseguir el apoyo de los medios de comunicación, e incluso lograr una máxima identificación de sus trabajadores con respecto a la empresa, entonces nos encontramos frente a una empresa que ha asumido su rol social y que ha reconocido que su éxito no sólo depende de su implementación tecnológica o de la capacidad de sus trabajadores, sino que también depende del tipo de relación que establece con todos los actores sociales que participan en su proceso.

Roberto Porto Simoes (1993), enfatiza la importancia de las comunicaciones en la empresa bajo la perspectiva de la inminente posibilidad de conflicto que existe entre la organización y sus públicos estratégicos. No es posible para este autor concebir una empresa que no haya tenido o que podría llegar a tener en el futuro algún tipo de conflicto con al menos uno de sus públicos. En consecuencia, el rol de las comunicaciones se comprende bajo esta concepción con todo lo relacionado a administrar o “sobrellevar” los conflictos que permanentemente podría sufrir una organización.

Bajo esta misma visión, Barquero & Barquero (1997) plantean que el rol de las comunicaciones en la empresa es compatibilizar el interés público con el interés privado, puesto que, por definición, se producirán ciertas incompatibilidades y choques de intereses entre la organización y sus públicos.

James Grunig (1984), en cambio, plantea la teoría de las Consecuencias Organizacionales, aludiendo al hecho de que la mera existencia de una organización genera consecuencias organizacionales para algún sector de la sociedad o para algún público. Dichas consecuencias generadas por la organización pueden ser positivas o negativas, pero sin embargo ambas deben ser administradas con comunicación.

En definitiva, bajo la perspectiva de estos autores, el rol de las comunicaciones en la empresa quedaría subordinado a administrar las relaciones que se establecen con los distintos públicos y a evitar y solucionar conflictos “supuestamente” originados por algún “problema de comunicación”.

El problema de esta perspectiva de análisis, es que asume que los conflictos de intereses que se pueden presentar entre una organización y sus públicos son provocados por deficiencias comunicacionales, cuando en realidad “la comunicación es parte de la solución y no del problema”. En este sentido, la comunicación es comprendida como una especie de “herramienta” que permite combatir conflictos fundamentales para la organización, obviando el hecho de que, en muchos casos, dichos problemas no tienen su origen en la comunicación o la “mala comunicación”, sino que tienen su génesis en aspectos directamente relacionados a la gestión propia de la empresa, por lo que sus respectivas soluciones están también ligadas a soluciones de carácter gerencial y no precisamente, comunicacional.

2. LA COMUNICACIÓN DESDE LA PERSPECTIVA DE LA GESTIÓN

Cuando se logra trascender la funcionalidad parcializada de la clásica concepción organizacional y se logra plantear una mirada sistémica al proceso, entonces es posible analizar el fenómeno de la comunicación desde otra perspectiva, desde un ángulo que permite comprender, precisamente, la comunicación desde la perspectiva de la gestión.

Para esto, es necesario primero aceptar que “las empresas no tienen proyecto, ellas misma son un proyecto”. Sin idea inicial, sin hombres que deseen “emprender juntos”, sin visión prospectiva, la “empresa”, en el sentido literal, no tiene sentido. De hecho, tampoco es posible comprender la realización del proyecto empresa sin contar con la adhesión de aquellos que permiten su puesta en marcha y, naturalmente, con la comunicación necesaria para que esta adhesión tenga lugar. Es que comunicar el proyecto de empresa no es solamente revelar la imagen ideal tal como la concibe la Dirección, sino que también hacerla reconocer como tal por todos y cada uno de los públicos interesados. Es, en definitiva, transformar el “querer ser” en una “visión común”.

Bajo esta perspectiva, la comunicación aparece como un proceso que es parte del proyecto empresa, y como tal, trasciende su calidad de función puesto que su único propósito no es otra cosa que facilitar la gestión. En este sentido, la comunicación debe ser comprendida como un proceso que aparece en todas las áreas de la empresa, y no como una función que se restringe a cumplir y solucionar tareas específicas. Al contrario, de la comunicación del proyecto depende que se haga posible la realización del proyecto. En este sentido, la comunicación debe entonces entenderse desde una perspectiva estratégica y como tal adquiere un carácter directivo, que tiene por objetivo la responsabilidad de que el proyecto se comunique, de que los públicos se adhieran al proyecto, y de que los propios miembros de una empresa comprendan la visión prospectiva

3. LA EMPRESA ES EL MENSAJE

Aun cuando la teoría de Mac Luhan resulte demasiado conocida y muchas veces discutida, al menos para explicar este punto constituye un buen punto de partida. El medio es el mensaje, tan simple o tan complejo como suena. En este caso, es la propia empresa, en todas sus dimensiones y expresiones la que se constituye como mensaje y canal del proyecto empresa. Su historia y personalidades, su infraestructura e implementación tecnológica, sus éxitos y fracasos son un, en definitiva” “territorio signifiante que habla de sí mismo, que se autosimboliza a través de todas y cada una de sus regiones”. Es preciso comprender que la empresa habla aunque no quiera hablar. Es decir, aunque la dirección no comunique su proyecto igual comunica que no quiere comunicar, que no quiere esclarecer el rumbo que debe asumir quienes par-

ticipan del proyecto. Es al llegar a este punto que ya no es posible negar que existe en la organización una capacidad innata de comunicación a partir de su propia gestión. Tanto es así, que aunque la organización no haya pensado ninguna comunicación igual comunica.

¿Es entonces responsabilidad de la función de comunicación hacerse cargo sólo de las comunicaciones conscientes y planificadas?

¿Quién es el responsable de las comunicaciones espontáneas?

4. COMUNICACIÓN: ¿FUNCIÓN DIRECTIVA O FUNCIÓN ADMINISTRATIVA?

Es en este punto donde se producen las confusiones y las empresas pierden el rumbo con respecto a las tareas que deben encargarse al área de comunicación. Esto, porque en general la comunicación sólo es comprendida desde la perspectiva de la función que debe cumplir en una empresa y no necesariamente desde la perspectiva de la gestión.

Sin embargo, es importante destacar que la manera en que la comunicación sea ejercida en una empresa dependerá, en definitiva, del nivel de comprensión que la alta administración tenga a este respecto. Por una parte, es absolutamente válido que la función de comunicación en una empresa tenga como tarea hacerse cargo de la administración de los conflictos y de compatibilizar el interés privado con el público. El punto es, que la manera en que una empresa puede lograr el objetivo es precisamente, y como ya se ha enunciado, con acciones relativas a la gestión.

El desafío para el profesional o grupo de profesionales que se haga cargo de las comunicaciones es justamente distinguir las comunicaciones planificadas de las espontáneas, dado a que el éxito de una empresa dependerá en gran parte de la capacidad que tenga la empresa de controlar e intervenir en dichas comunicaciones espontáneas, que no son otra cosa que la propia gestión de la empresa. Y en este sentido, la gestión de la empresa es responsabilidad de todos, no sólo del área de las comunicaciones.

Por lo tanto, "la comunicación dice lo que se ha hecho, pero compromete también a hacer lo que se ha dicho: constituye una exigencia para la empresa y obliga a que la gestión sea coherente con sus actos y con sus discursos ante los individuos, sean accionistas, clientes, trabajadores, ciudadanos o sindicalistas".

5. COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA Y EL ROL DEL DIRCOM

Si aceptamos que la comunicación facilita la gestión, debemos entender la comunicación estratégica como una tarea multidisciplinaria, como un marco ordenador que integra los recursos de comunicación corporativa en un diseño de largo plazo, conforme a objetivos coherentes, adaptables y rentables para la empresa (Garrido, 2005). Lo importante aquí, es entender que el sistema de comunicaciones de una organización es intervenible puesto que:

- i) Las organizaciones son en sí mismas un territorio significativo;
- ii) Que genera en sus públicos una lectura y una opinión;
- iii) Que interviniendo sobre el primero, se puede lograr un efecto en el segundo.

De esta manera, la comunicación estratégica transforma la relación con sus públicos en una ventaja competitiva para cualquier tipo de organización. En otras palabras, la comunicación

estratégica interviene la opinión y percepciones de los públicos respecto de la organización, y por lo mismo, construye reputación corporativa, entendiendo ésta como un juicio sobre el valor y el prestigio que los grupos de interés o stakeholders perciben de una organización. La reputación agrega valor a las empresas en forma de activo de imagen, puesto que es un intangible valorizable en términos económicos.

En definitiva, “la reputación influye positivamente sobre la percepción de los clientes, permite atraer a los mejores ejecutivos y empleados, agrega valor a los productos y servicios, atrae a nuevos inversionistas, abre la puerta a nuevos mercados y facilita la relación con los stakeholders”. (Guzmán, 2004)

En consecuencia, el Dircom (director de comunicaciones) surge de la necesidad de contar con un “gestor de comunicación” con perfil de alta dirección estratégica, que se desenvuelva desde una perspectiva integrada, solucionando el todo comunicacional de la organización, que planifique y dirija el programa de comunicaciones, que asesore a la dirección, que tome decisiones sobre la política de comunicación, que esté involucrado en el núcleo de la toma de decisiones, que utilice la investigación para planificar y evaluar y que trabaje en función de los objetivos no sólo de su departamento, sino también de los objetivos generales de la organización.

Nace aquí un nuevo standard para los nuevos profesionales, puesto que deberán estar atentos tanto a las comunicaciones organizacionales como a los cambios y procesos organizacionales; deberán estar capacitados para comprender los cambios, prever las consecuencias que estos generan en cada público y, por ende, deberán ser capaces de proponer soluciones efectivas y específicas para cada uno de ellos, por lo cual los medios masivos de comunicación serán efectivos sólo en la medida en que los problemas involucren intereses generalizables en su tratamiento y posterior solución. De lo contrario, los profesionales deberán recurrir a nuevas formas de comunicación, que dado las especificidades de cada público, tendrán también a ser cada vez más específicas y creativas. Ya no sólo se optará por elegir un medio para enviar mensajes, sino que será la propia actividad organizacional, cotidiana o planificada, la que se convierta en el propio mensaje.

De aquí entonces la importancia de que el Dircom participe de la toma de decisiones organizacionales fundamentales y pueda entonces, adecuar y conducir cierto tipo de conductas que en sí mismas comunican. Como dice Harry Potter “el éxito no sólo depende de nuestras capacidades, sino sobretudo, de las decisiones que vayamos tomando”. Solo así, desde el nivel estratégico, el Dircom podrá lograr una coherencia tanto pragmática como semántica: que lo que se diga sea lo que se hace, condición sine qua non para iniciar cualquier esfuerzo en comunicaciones que permita, en definitiva, facilitar la gestión y el logro de objetivos y metas institucionales.

REFERENCIAS

- Baskin, O. & Aronoff, C. (1994) *Public Relations: The Profession And The Practice*. ED. Harper Collins. USA.
- Cutlip, Center & Broom (2001). *Relaciones Públicas Eficaces*. Ediciones Gestión 2000. Barcelona. España
- Eyzaguirre, P. (1994). *Manual De Relaciones Públicas* Editorial Universitaria. Chile.
- Garrido, F. (2004) *Comunicación Estratégica*. Gestión 2000. España.
- Goldman, J. (1992) *Relaciones Públicas En La Mezcla De La Mercadotecnia*. Editorial Mac Graw Hill. México.
- Grunig, J. (1994). *Managing Public Relations*. ED. Holt, Rinehart and Winston, INC. USA.
- Kendall, R. (1996). *Public Relations Campaign And Strategies*. ED. Harper Collins. USA.
- Lozano, F. (1992). *Manual Práctico De Relaciones Públicas*. Editorial Revista Internacional de Comunicación y

Relaciones Públicas. Madrid. España.

Porto Simoes, R. (1993). *Relaciones Públicas: Función Política Editorial Consejo Superior de Comunicación y RR.PP. de España. Barcelona. España.*

Seitel, F.(2004). *The Practice Of Public Relations. Novena edición. Editorial Prentice Hall. EE.UU.*

Tironi, E & Cavallo, A.(2004). *Comunicación Estratégica. Ediciones Aguilar SA. Santiago, Chile.*

Weil, P.(1992) *La Comunicación Global Y De Gestión. Cap.2 (40-55). Editorial Paidós. España.*

Wilcox, D & Lawrence N.(1997) *Public Relations Writing & Media Techniques. Addison –Wesley Educational Publishers. Inc. Usa.*

Wilcox, D,; Ault, P.; Age, W. (1995). *Public Relations Strategies And Tactics. ED.Harper Collins College. USA.*

ARTÍCULOS

Cómo Deben las Empresas Chilenas (Grandes y Pequeñas) Enfrentar la Globalización: Herramientas de Gestión

Ph.D. Bernardo Javalquinto L. - U. de Lleida
Economista U. de Maryland

INTRODUCCIÓN

Mucha información que llega a nuestras manos de gestión, se obtiene directamente o recomendada por las mejores escuelas de negocios del mundo. ¿Pero como ellos pueden saber como hacemos las cosas aquí? Por eso este artículo ofrece una mirada que mezcla la visión directa de un profesor que ha significado mucho en estilo de gestión internacional, que hay que conocer indiscutiblemente y de la experiencia de aquellos que hemos tenido la oportunidad de estar al tanto del marco teórico de la gestión y en la experiencia de la práctica aquí en Chile. El Dr. Maital, es un gran académico del MIT y su pensamiento es relevante en el mundo de los negocios a nivel internacional. Este tiempo que estado en Chile he aprendido mucho. Por ello, me siento con la necesidad de persuadir y también transferir mi experiencia a las personas envueltas en el mundo de los negocios. Los temas de discusión están dirigidos a profesionales de todas las áreas orientadas a usar herramientas simples de la economía en los negocios, desarrollando estrategias desde una perspectiva local o global, para ser aplicadas a las grandes o pequeñas empresas. Es interesante ver como tratamos de implementar conocimientos que son altamente resistidos por nuestros pares. Haciendo un análisis estratégico, destinado a conocer e internalizar las herramientas que necesitaremos frente la competencia que se avecina. En resumen, estas herramientas están relacionadas con Costos. Pero, ¿Por qué es importante saber medir los costos?. Es obvia la respuesta, para hacer más rentable la empresa en cualquier parte del mundo. ¿Porque uno tiene que saber como moderar los costos y mantener un valor agregado a nuestros clientes? y ¿porque tenemos que proveer con los precios apropiados de acuerdo al valor que nosotros creamos?. Es importante mencionar que reducir costos quiere decir ser más eficientes y no confundir con comprar materiales mas baratos que solo nos lleva a la mala calidad. Esos son nuestros desafíos. El resto, esta relacionado con lo que es más importante hoy, incremento de nuestros conocimientos. El mundo en que nos encontramos hay un nuevo concepto de demanda, hay una nueva economía, hay una competencia global y lo más importante de todo existe la necesidad de la apertura de nuestras mentes a flexibilizar.

1. Comencemos preguntándonos ¿Están todos nuestros procesos evaluados? Podríamos preguntarnos una y mil veces la misma pregunta y recibiremos muchas respuestas distintas. Lo mejor de todo es que generalmente no lo están. Por eso los gerentes deben asegurarse de hacerlo para entregar un costo - precio y valor adecuado a sus clientes (CPV). Con un precio razonable, al menor costo y que genere una adecuada ganancia a los dueños o accionis-

tas. Pero, ¿Como creamos valor?, ¿Cuál es la formula que nos mantiene siendo los mejores?, ¿Alta Calidad vs. Bajos Precios?, ¿Cual es la formula de Valor en su compañía o negocio?, ¿Es la formula conocida por todos los gerentes y empleados?, ¿Es su formula (benchmark) comparada con los de la competencia?. Difícilmente lo es, muchas veces trabajamos sin saber cual es la formula de valor que tenemos en nuestra empresa, podemos agregar valor y descuidamos los precios, otras veces solo nos preocupamos de los costos, sin pensar en la calidad. No invertimos dinero en mejorar los productos y no nos fijamos en como lo esta haciendo la competencia. Lo que no pensamos es que realmente no nos damos cuenta que al no pensar en todos estos factores lo único que hacemos es perjudicarnos en un todo. Por ello, es imperativo saber donde estamos en todo aspecto. Asegurándonos de poder saber exactamente como estamos al interior y como estamos a nuestro alrededor para poder tomar mejores decisiones. En el desarrollo de un nuevo producto ¿esta este agregando valor a los clientes?. Un TV solo nos entrega una imagen. Existen de alta resolución, pantalla plana, plasma etc. ¿Que acompaña a la TV?, un DVD player por supuesto. Antes era un video cassette, pero ya pasaron de moda o esta pasando de moda. Que hacían las compañías que vendían individualmente cada aparato, aceptaban las reglas del mercado, de la oferta y demanda, pero para agregar valor se las ingeniaron y crearon un aparato de TV que traía el video cassette incluido. (TV + VCR= Valor agregado) Esto cumplía con las necesidades de los clientes, bajo precio, mas conveniente, tenía menos conexiones, más tecnología, tenía 4 cabezales en vez de 2, mucho más cómodo y más practico. Eso refleja la formula perfecta. Existe un equilibrio en los Costos – el Precio y el Valor. Albert Einstein decía simplifique lo mas que pueda y todo resultara mas fácil. Para tener el equilibrio perfecto debemos mantener cuestionándonos ¿En que tipo de negocio estoy?, ¿Cuáles son las necesidades de mis clientes y como estas están cambiando?, ¿Qué tan bien están mis productos con respecto a la competencia o ¿Cumplen mis productos y servicios con las necesidades de mis clientes?, ¿Que tanto crean valor?, ¿Cuál es el precio justo que debo comandar?, si pongos los precios muy altos ¿Que va a pasar con mis ventas? o ¿Que va a pasar si los pongo muy bajos?, ¿Cual es mi rentabilidad?, un 3%, 19% ò 43%. Realmente debemos pensar que si obtenemos una rentabilidad de un 3%, lo mejor que puedo hacer es cerrar el negocio y poner mi dinero en una libreta de ahorro o mejor aun en un fondo de mutuo. La rentabilidad es la misma y es mas Seguro. ¿Cuál es el costo mas bajo que yo puedo producir ese valor para tener un equilibrio perfecto y tener una rentabilidad adecuada?. Hay que mirar el futuro, debemos pensar en que es lo que vamos a estar vendiendo en 5 años. Estudios (Maital, S. 1997) demuestran que el 90% de todos los nuevos productos son variaciones de los existentes. Solo el 10% son verdaderamente nuevos productos que generan el 25% de las ganancias corporativas. Por esa razón, debemos saber cual el Costo - Precio - Valor (CPV) de nuestros productos y servicios de nuestro negocio para poder generar el mejor valor a los clientes, tener nuevos productos y con precios adecuados.

2. Un segundo paso es descubrir que hacer para revelar todos los costos involucrados para mejorar el performance de la compañía. Seguiremos dejando pasar los costos ocultos sin darnos cuenta de cuanto afectan los estados de resultados. ¿Hemos logrado cuantificar los costos ocultos?, o mejor aun, los ¿Hemos descubiertos?, ¿Sabemos realmente cuales son?, ¿Los hemos sacado a la superficie?, ¿Cuáles son?. Las Pymes generalmente son mas afectadas por los costos ocultos, pero aquí vamos a ver que los grandes empresas también tienen el mismo problema. Ausentismo, rotación del personal, accidentes laborales, baja calidad, baja productividad, horas extra en sueldos, almacenamiento inadecuado, etc. son algunos de los costos ocultos que podemos mencionar. ¿Hemos auditado nuestro negocio para saber donde están y poder cuantificarlos?. Una vez hecho esto ¿Hemos tomado las medidas necesarias para eliminar los costos ocultos?, ¿Hay alguien que se responsabilice de ellos?. Por ejemplo, ¿Hemos calcu-

lado cuanto es el costo de tener la mercadería en stock en una bodega, comparado a recibirlas con un sistema de Just in Time (JIT) como el de los japoneses?. ¿Qué pasa si no considera los costos de enviar un producto con desperfectos?, ¿Considero todas las llamadas telefónicas para resolver el problema?, ¿Considero el envío por correo expreso?, ¿Considero el nuevo impuesto que tenía que agregar para la venta de su ticket aéreo?. El cliente se va a molestar si usted le dice un precio y cuando va a pagar le decimos otro. Ellos no perdonan, o nos hacemos cargo del error o es un cliente menos que tenemos. ¿Podemos solventar esos costos ocultos?. ¿Tenemos claro cuales son nuestros precios variables?, ¿Cuales son nuestros precios fijos?, ¿Hemos afinado bien la puntería y hemos incluido los costos ocultos en ellos?. En grandes empresas, el gerente tiene que ver si los intereses fueron considerados o no como costo de capital (deuda de bancos) en los precios. Debemos entonces asignar a alguien que se haga responsable en todos los costos incluyendo los ocultos.

3. En la vida en especial en aspectos sociales y que dicen relación a la caridad, expresan un sentimiento que dice “que hay que dar hasta que nos duela” a los mas necesitados. La realidad empresarial nos muestra que es difícil llegar a esa premisa. Por ello, los economistas en cambio nos hacemos dos preguntas básicas ¿Qué voy a ganar? y ¿Que voy a tener que renunciar o sacrificar? a cambio de algo. Entonces usamos el término de Canjes o Trade-offs para referirnos al “dar hasta que nos duela”. Es decir “el dolor que debemos pagar para ganar o perder” o pain v/s gain. Este tema es sencillo de explicar, veamos como lo haríamos. Por una parte, si usted gana más (beneficios) de los que tiene que renunciar y que le duelen. ¿Es eso bueno o malo? Obvio, es muy bueno. Por la otra, por supuesto que si usted tiene que renunciar a más a cosas que le duelen a las que gana, como se siente. ¿Es eso bueno o malo?, es realmente malo ¡definitivamente malo!. Entonces la formula se transforma en costo / Trade-offs. Es como cuando vamos a un restaurante y ordenamos algo de un menú, quizás a usted le apetece algo que es muy caro comparado con algo que es muy barato. Lo que va a comer solo va a depender de cuanto esta dispuesto a pagar y a cuanto le va a doler pagar por ese plato tan exquisito que le dice devórame. También se puede ilustrar con la firma del Tratado de Libre Comercio (TLC) con EEUU. Hablemos de del tamaño de la Economía de EEUU comparada con la de Chile, ¿Quien gana y se beneficia más al entrar al TLC, ¿Chile o EEUU?. Es obvia la respuesta. Entonces debemos mirar nuestras operaciones y hacernos las siguientes preguntas. ¿Estoy haciendo full uso de mis recursos en tecnología?, ¿Puedo hacer varios productos usando el mismo monto de recursos y tecnología?, ¿Cuántos años nos va a tomar hacerlo?, ¿Qué va a ocurrir cuando la demanda de los mercados incrementa?. El mercado y las decisiones van a ir dictando que se produce más o que se produce menos. La frontera de la eficiencia (FE) nos va ir dictando en que somos más eficientes. Vale decir, que la decisión de Trade-off va a ser dictada por la frontera de la eficiencia. Algunas compañías van a enfrentar tal nivel de competencia que van a tener que ir a través de reestructuraciones (reingeniería, etc.) de reducción o de expansión de la empresa. La Frontera de la Eficiencia es la asignación de eficiencia v/s la eficiencia de excelencia. Entonces uno se preguntara como han operado tantas organizaciones tan ineficientemente y por tanto tiempo. Con tanta falta de inversiones en Información y tecnología. Otras verán que en donde existe mucha redundancia de mano de obra, las maquinas y la tecnología las sustituirá. Por ejemplo: para Toyota que recién cambio su slogan de “Everything keeps going right” a “Lead the way” ese es el valor o motivación que ellos han agregado a sus productos, todo el mundo lo sabe, todos los proveedores, todos los trabajadores, toda la dirección, todos persiguen la esa idea de liderazgo. Para Ford Motor Co., es “Job quality is Number 1”, para General Electric es “We bring good things to life”. Es decir, que finalmente la inversión que ellos hacen en la calidad (pain) no puede exceder el valor de los clientes (gain). Que deben hacer los empresarios, para transformar a su empresa en una organización que funcione en base a la frontera de

la eficiencia. Es decir full eficiencia al uso de los recursos. Tomando decisiones de pain v/s gain y preguntándonos siempre que gano en hacer mas productos "x" y que es lo que pierdo haciendo productos "y". Si manejamos claramente nuestros puntos de trade-offs y podemos cuantificar nuestros pains v/s gains en cada caso, definitivamente podremos justificar nuestras decisiones y estaremos seguros que sabremos enfrentarlas. ¿Podemos ganar sin que nos duela?, ¿Como mejoramos la eficiencia?. Ese es nuestro desafío.

4. Para la optimización de los recursos generalmente los economistas usamos las funciones de costo para saber cuales son nuestros costos y cuanto nos va a costar hacer una unidad extra. Es decir los economistas nos hacemos otro tipo de preguntas para saber indicadores básicos en la producción de bienes o servicios. Esto nos lleva recomendar a los gerentes a preguntarse lo siguiente: ¿Sabemos como nuestros costos han variado cuando el output cambia?, ¿Sabemos cuanto cuesta hacer una unidad adicional?, ¿Hemos cuantificado nuestro costo marginal?, ¿Ha calculado su costo marginal?, ¿Calculo sus costos fijos v/s variables?, ¿Qué tan exactamente puede dividir todos los ítems?. Una vez hecho esto ¿podríamos hacer un balance entre los costos fijos (independientes al nivel de producción) v/s variables (relacionados directamente con el nivel de producción) con los costos marginales (costo de la ultima unidad producida) v/s costos promedios (costo total/nº unidades producida)? Si el mercado se pone más competitivo, los precios van a bajar y ¿Como hacemos que nuestros gerentes bajen el costo marginal para seguir compitiendo?. ¿Podemos reducir nuestros costos de almacenamiento?, o ¿podemos reducir el stock muerto y sin movimiento?, ¿Podemos hacer reducción de líneas o productos redundantes?. A mayor producción los costos disminuyen, pero existe un equilibrio, después de ese punto de equilibrio hacer una unidad extra cuesta dinero adicional.

5. Los empleados/el conocimiento/tecnología (People/knowledge/Machines), son recursos importantes de la empresa. Pero la gente es el activo más importante de todos. Son importantes porque son ellos los que crean valor. Por ello, tenemos como misión incentivar a todos para que tengan la libertad de innovar y tener éxito. Pero antes de eso, sabemos ¿Que tan productiva es la gente?, ¿como podemos desarrollar o capacitar a la gente como activo clave de la empresa?. Primero tenemos que ver que tan productivo son, y como lo calculamos. Si sabemos que un empleado vende US\$100,000 al año ¿cuanto estamos dispuestos a pagarle por lo que nos trae a nuestro negocio?. Si sabemos que la mano de obra en Alemania cuesta aproximadamente US\$25.00 la hora, en Japón US\$ 17.00, en USA US\$16.00, en Singapur US\$ 5.00, en México US\$ 2.50 y en Chile US\$1.27. ¿Que podemos esperar?, al ver las diferencias de salarios ¿que piensa que puede pasar?. ¿Cree usted que puede ser tan productivo como un empleado alemán?. Fijense en la normativa Standard de los empresarios, "reducir salarios e incrementar la productividad". Es decir en Alemania le pagan US\$ 25.00 dólares por hora a un empleado y en Chile se le paga un poco mas de US\$1.00. ¿Cómo pensamos que esto va a afectarnos, en términos de productividad?, ¿Como hacemos para superar este problema?. Lo primero que hay que hacer es incrementar la productividad. Pero como lo hacemos sumando la gente con el conocimiento y las maquinas, esos son nuestros desafíos. La productividad se incrementa siendo más eficientes, más rápidos, con menos gente y con mejores salarios. Esto es algo que no se puede revertir. Mientras más abierta sea la economía, mas tecnología ingresa al país, esto es lo que ocurre. Hay que invertir primero en tecnología, capacitar al empleado, pero lo más importante es cambiar la mentalidad de los empresarios para hacer pequeños cambios que beneficien a los recursos de la empresa. Cada punto importante en la historia de la humanidad hay un recurso clave en juego. En la Edad Media el recurso mas importante era la tierra, durante la revolución industrial "las maquinas" (capital físico) eran el recurso mas importante, entonces paso a ser el capital financiero y hoy es el conocimiento y el futuro es la imaginación (Werther, W.

1997). El conocimiento es la clave (Maital, S. 1997), ¿Porque países tienen una ventaja competitiva con respecto a otros?. Los países tienen una ventaja única y exclusiva por que son poseedores de mucho conocimiento. ¿Porque países crecen mas rápidamente que otros?. Lo hacen gracias a la voluntad generalizada de todos a invertir en el nuevo trabajador. Los empleados van a estar conmigo mientras creen valor a mi empresa, el va a tener derecho a exigir recursos, entrenamiento, capacitación para hacer un buen trabajo. En la practica, manejar conocimiento es mas difícil que administrar maquinas. Por ello, la importancia de hacer la diferencia entre gente, conocimiento y maquinas es de suma importancia. Vale decir, volvemos al momentum económico, saber medir donde están nuestros recursos en mano de obra, capital, recursos e información tecnológica son nuestra responsabilidad. Sin esa información es muy difícil tomar decisiones importantes y efectivas. Entonces podemos volver a preguntarnos ¿Están nuestros recursos siendo altamente productivo y efectivos en los costos?. ¿Están relativamente siendo usados de acuerdo a lo que usted pago por ellos?, ¿Esta pagando mas de lo que realmente son o valen?, ¿Tiene el mix correcto entre el activo humano, el conocimiento y la maquinaria?, y por ultimo puede preguntarse ¿se puede sustituir uno por el otro?.

6. Como podemos ser efectivos en el ahorro de costos expandiendo nuestro volumen (Scale) de operaciones, creando valor al mismo tiempo y aun mas importante, ampliando la variedad (Scope) de productos. Porque no preguntarnos a la vez si ¿Podemos hacer efectivamente ambas cosas y al mismo tiempo?, ¿Puede usted hacer masivamente a la medida (mass customization) sus productos o servicios?, ¿Puede hacer a la medida sus productos y de acuerdo a las necesidades de los clientes?, ¿Puede hacerlo sin exceder los costos?, y aun así, ¿poder llegar a los mercados masivos? Porque estamos preocupados de esto. ¿Han escuchado hablar de la globalización?. La globalización no es un tema nuevo, ha tenido recesos debido a guerras o catástrofes naturales y sin embargo aun en contra del atentado de los Torres Gemelas, el proceso no se detuvo. Es decir, tenemos que estar preparados para todo. Especialmente con los Tratados de Libre Comercio (TLC) firmados recientemente. Lo primero que va a ocurrir es que van a llegar productos más baratos y mejores. ¿Cómo hacemos los nuestros más competitivos?. También, van a llegar transnacionales, ¿Cómo hacen los empresarios sus empresas atractivas para que los que vienen no se lleven a sus activos (personas)?, Ellos van a ofrecer mejores condiciones y se van a llevar todo el know-how. Eso quiere decir que vamos a hacer las cosas mejores, entonces ¿Por qué competir sólo aquí si podemos hacerlo en otros mercados también? o mejor aun en ambas partes. Imagine una gran empresa como ENAEX del grupo de Sigdo Koppers (SK). Esta es una empresa de explosivos industriales. ! Una de las mejores ! en el rubro y la mas importante del grupo SK. Imagínese que hubiese pasado si ellos hubiesen abierto oficinas en África, Canadá, China, u otros países donde están las grandes industrias de la minería. Si lo hubiesen hecho ya serian una empresa global y de tremendas proporciones pero no aprovecho la oportunidad. Imaginense, ¿Que le espera a esa empresa de un momento a otro?. En especial ahora que esta en la bolsa. Lo de siempre una operación de M&As, o un takeover de una gran empresa que la va a comprar, para acaparar el mercado y liquidarla. Usar sus canales de negocios al máximo para introducir los propios suyos. Aquí en esta materia todo lo que se va a ver es ¿quien gana a quien?. Esos tiempos en que la gente se dormía en los laureles "It's over", ¡ se terminaron ¡. ¿Que debemos hacer?. El mundo de los negocios esta cambiando, tenemos que lograr operaciones de Mass Customization. Tenemos que tener la capacidad de producir masivamente y hecho a la medida. ¿Quiénes lo hacen?. Dell es el mejor ejemplo. Usted puede ordenar un notebook con las especificaciones exactas de cómo lo quiere. 100 GB de memoria, lector y grabador de DVD, velocidad centrino y puede pedir todo lo que le alcance el bolsillo. Hay muchos ejemplos de empresas que hacen las cosas a la medida. Cuando compra un auto, quizás el tapiz del interior no le gusta, o la radio que compra la quiere de otro color o la bicicle-

ta la quiere con otro tipo de rudas, la cama la quiere redonda, y los pantalones del largo exacto. Hay muchos ejemplos que se pueden dar, pero lo importante, es entender que la información de hoy es masiva. La gente en China, USA, Europa, África, Medio Oriente y en todas partes del mundo, pueden ver nuestros productos y servicios en la pagina web de nuestra empresa, universidad, diario, cualquier tipo de negocio y hasta la Pág. Web personal. No se sienta a esperar y vender lo habitual. Busque la forma de beneficiarse de todo esto. De lo contrario le aseguro que saldrá perjudicado. La gente dice "que mala esta la economía, ¿no crees?", "que esto esta malo" y "que lo otro". Puras excusas para justificar lo injustificable. Los buenos gerentes hacen crecer las empresas, los malos las achican. Einstein, decía ¿sino quieres cambiar las cosas como esperas mejores resultados?. Tenemos que encontrar formas de hacer las cosas de acuerdo a las necesidades de nuestros clientes. Si nosotros no lo hacemos, la competencia lo estará haciendo por usted. Mass customization no es crear una gran variedad de productos para tener grandes inventarios a nuestro haber. Bien por el contrario, es crear productos hechos especialmente para usted y de acuerdo a sus necesidades, ¡Increible!. Color, tamaño, medidas exactas, un producto único, que sólo usted sabe porque es así. Si tan solo usted pensara en lo que están dispuesto a pagar las personas en los países desarrollados por tener algo especialmente hecho para usted. Es simplemente insólito. La gente paga hasta US\$10,000 dólares por un vestido, con tal de no encontrarse en una fiesta con una persona que tenga el mismo. Mass customization refleja entender la psicología del mercado, las necesidades del cliente, y lo mas importante como usar la tecnología. En otras palabras, empresas grandes o pequeñas están produciendo productos únicos y a escala masiva, creando valor para la empresa y los clientes.

7. Supuestamente cada vez que hacemos una cosa, aprendemos a hacerla mejor. Es decir, que también que cada vez que cometemos un error lo corregimos. En otras palabras, cada vez que se hacen mas productos, los costos se reducen porque los hace en menor tiempo, mas eficientemente y con menos errores. Esto se llama Curva del Aprendizaje. Al reducir los costos ¿Puede usted con la curva del aprendizaje expandirse a nuevos mercados? y ¿Que tan rápido puede usted rebajar sus precios?. Pero ¿Que es lo que ocurre generalmente a la mayoría de las empresas? y en esto hay que ser muy cuidadosos. Porque cuando una empresa trata de ir mas rápido, lo primero que hace es contratar más gente y ese el primer error que comenten, gente nueva no tiene experiencia y hace que el proceso retroceda. Entonces lo que tenemos que hacer es preguntarnos si ¿Hemos creado una empresa de aprendizaje?. ¿Ha logrado reducir sus costos porque su personal es capaz de hacer mejor, más eficiente, más rápido y más inteligentemente los productos? o ¿somos de esos que compran productos baratos para reducir los costos?. Si somos de esos vamos a salir perdiendo a la larga. Las curvas de aprendizaje, hacen a las empresas muy vulnerables a la innovación. El mejor ejemplo de este es el caso de Ford Motor Co. Una vez teniendo dominio de la producción en línea, Ford dijo tenemos un Modelo - T y de color negro, con esto llegaremos a todos. Pero ¿que paso? otra empresa de la industria automotriz, podía hacer los mismos autos pero de distintos colores. Paso lo que tenia que pasar, la gente quería ser diferente y comenzó a comprar cualquier cosa menos Ford. Le tomo un buen tiempo a Ford Co. retomar el liderazgo. Pero las curvas de aprendizaje no ocurren porque si, ellas ocurren porque hay talentosos gerentes que se dan cuenta que deben preocuparse de ver lo que han aprendido y que de las experiencias pasadas mejorarlas. Entonces debemos preocuparnos de saber si los costos se reducen y si nuestro conociendo y experiencia aumenta.

8. La esencia de la gestión es saber escuchar, ¿como podemos saber escuchar la voz de nuestros clientes?. Ese es nuestro mayor desafío. Porque si usted lo hace así como así, ¡no va a escuchar nada!. Porque, ellos están en silencio, la única forma de escucharlos es analizando información. El escucharlos va a depender de cómo nosotros analizamos la información de la

demanda, va a depender de cómo nosotros analizamos las fuerzas competitivas. Pero ¿Cómo medimos el éxito o fracaso al agregar valor?, ¿Cómo hacemos o creamos productos y servicios exitosos?. Las fuerzas de la demanda entre ellas, se encuentra, costo y precio, información demográfica, elasticidad, hábitos, ingresos, sensibilidad a los precios, etc. EEUU es el mercado más grande del planeta, el más exigente y el más competitivo. Grandes empresas han tenido que ver como las fuerzas de la demanda actúan frente a sus productos y ellos han tenido que adaptar sus políticas estratégicas para hacer negocios en el. Marlboro usa sus estrategias de marketing como una gestión de marca. ¿Quién no conoce Marlboro?. Cuando los productos se transforman más y más en commodities, la competencia solo se rige en base a precios. Cuando llegamos a la maximización de los precios, un pequeño cambio en ellos, significa un gran corte en ganancias. Es decir, la única forma de salvar la situación es creando una lealtad de marca, tal como lo hace Marlboro. En los mercados y en la demanda de productos debemos evitar al máximo la sensibilidad de precios. Los gerentes deben saber que tan importante son los precios a nuestros clientes y que tan sensibles son a los cambios. Sabemos que si bajamos los precios, vendemos más y si los subimos menos. Entonces ¿por qué los subimos?. Si desconocemos como la competencia lo está haciendo no sabremos si nuestros precios están muy altos o muy bajos. El consumidor compra características de productos y servicios y nosotros tenemos que entender cuáles son los atributos de más valor a nuestros clientes y poner las características en un solo paquete para poder entender las necesidades de nuestros clientes. Entonces mejor comenzar a preguntarnos ¿Sabemos la sensibilidad de precios de la demanda de nuestros productos y particularmente el de la competencia? Este es puro trabajo de Marketing y si no hay ese departamento, es responsabilidad de ventas y si no hay ninguno de los anteriores, es responsabilidad exclusiva del dueño.

9. Otro factor importante a considerar es calcular el riesgo, ¿se ha puesto pensar en esto?. Sabemos que a mayor riesgo, mayor rentabilidad y a menor riesgo menor rentabilidad. Finanzas básicas. Pero, ¿Sabemos todas nuestras alternativas financieras?. Como mencione anteriormente, si tengo una empresa que renta a un 3%, mejor pongo mi dinero en una cuenta de ahorro o fondos mutuos. Es más seguro y menos riesgoso que tener una empresa o una Unidad Estratégica de Negocios (SBU) que me da esa de rentabilidad. Obviamente, si no hacemos un análisis estaremos tomando decisiones bajo incertidumbre. En otras palabras, vamos a un rotundo fracaso. Es decir es mucho mejor que tomemos decisiones bajo la premisa de Riesgo Calculado, ¿qué es esto?. Precisamente eso, calcular el riesgo y poner un número para saber cuanto riesgo estamos dispuestos a tomar. Es como en el caso de los trade-off o canjes, pains vs gains y sus preguntas, Aquí volvemos a lo mismo, tenemos que preguntarnos ¿Qué es lo que voy a ganar? y ¿Cuáles son los chances que lo voy a lograr?. Cuando se compran acciones, lo primero que nos explican es la rentabilidad. Muy atractivo puede ganar mucho y también perderlo todo, por eso antes de comprar exija que le muestren las probabilidades del riesgo y de la rentabilidad esperada. Ahí en ese punto usted estará calculando su riesgo y en ese preciso momento va a poder saber sus probabilidades de ganar o perder dinero. El mundo es incierto ¿Como espera proyectarse al futuro?. Mientras más incierto el mundo se hace, más importante se hace usar herramientas cuantitativas en todo aspecto. Tenemos que usar modelos predictivos a través de Business Intelligence (BI). No es un tema inalcanzable y que no se puede implementar. Lo más importante es ver las señales del mercado, si sabemos que las "500 fortune companies" lo usan y tienen éxito, ¿Por qué nosotros no lo hacemos? Tenemos que proyectarnos y tenemos que saber donde vamos a estar en 1 ó 2 años, 7 y 10 años exactamente. De lo contrario no podemos implementar planes estratégicos a largo plazo. ¿Que vamos a necesitar en un tiempo más?, Debemos saber ¿quiénes son nuestros mejores clientes?, ¿proveedores?, ¿qué es crítico?, ¿de qué hay que estar alerta?. Mientras más grande es el grado de incertidumbre,

mas grande es la necesidad de medir nuestro riesgo. Después de esto si quiere seguir sin medir el riesgo, va a pasar malos ratos. Lo que usted no puede medir no puede gerenciar (Maital, 97). No se olvide tarde o temprano va a tener que justificar a alguien las decisiones de riesgo, a los dueños de la empresa, la gerencia, la alta dirección o la familia por decir algo.

10. ¿En que escenario funcionamos mejor?, compitiendo unos con otros, esencialmente puro darwinismo, en el que solo sobreviven los mejores y van quedando atrás los menos fuertes o vamos aprendiendo las lecciones del pasado y tratamos de colaborar a través de la competencia. En economía, la competencia es el motor de todo. Por una parte, Maital argumenta que no solo es competencia sino también competir con colaboración. En su argumento Maital explica que Darwin hablaba de la sobrevivencia de la especie por selección natural. Las especies compiten por recursos escasos en ambientes hostiles y solo sobrevive y se reproduce el mejor. Pura "ley de la jungla" y por la otra, Maital argumenta que si vemos a las compañías estas también compiten por recursos escasos (participación de mercado) en ambientes hostiles y solo las mejores sobreviven y son prosperas. Pura Economía de libre de mercado. Indistintamente el resultado de ese análisis para Maital esto no es tan así y explica que si la gente no colabora, como se pueden llegar acuerdos con sus empleados y proveedores en los procesos para hacer las cosas mejores. Fijense ustedes el porque de las Alianzas estratégicas. Que sacamos con hacer las 3 típicas cotizaciones, si al final, el encargado de adquisiciones va a privilegiar a el que el decida darle la compra, y si usted esta buscando el precio mas barato, usted cree que el que le vende va a estar preocupado de su servicio o como salio el producto después de la compra. Es una sola venta nunca mas va a saber de ellos. Pero que pasaría si usted hiciera una alianza estratégica con una compañía "profesional" para asegurarse que ellos les van a vender un buen producto y a un precio competitivo en el mercado. Adicionalmente van a estar preocupado de sus ventas y de sus productos a través del tiempo. Por eso hay que construir relaciones a largo plazo y hacer un contrato con una empresa que le asegure el mejor precio y el mejor servicio post-venta, con la condición o cláusula de que usted puede tres veces al año ver si hay alguna empresa en el mercado que le ofrezca un mejor precio y servicio. Todos los empresarios que lo han implementado han visto los resultados. Si su empresa le ofrece una compra segura a largo plazo y no una compra espontánea. Su proveedor se sentirá en la obligación de no perder esa cuenta y ambos se van a cuidar mutuamente. Otro tema a considerar, es la gestión de precios, ¿Cuándo se tiene mejor éxito?, ¿Cuándo se coopera con la competencia en términos de precios? o ¿Cuándo se llega a una guerra de precio?. Una guerra de precios lo único que logra hacer es no beneficiar a los consumidores que están pagando menos que el precio de la competencia, ellos están contentos momentáneamente pero que a la larga no se dan cuenta que las compañías que están compitiendo con los precios lo único que están logrando es hacerse daño a ellas mismas. Porque llega un punto que venden sus productos bajo los costos de producción y la empresa trabaja a pérdidas. El único éxito que tiene, es que van a tener que cerrar la empresa porque al final, no hay empresa que se pueda sustentar a largo plazo trabajando de esa manera, vendiendo bajo los costos de producción y al final nadie queda con nada, todos pierden. Vean como funciona Coca-cola y Pepsi, se dieron cuanta antes de tiempo. Así que colaborar con lo la competencia, le ayuda a crear el valor que usted necesita para sus productos y podrá entender las necesidades de los consumidores. Este tipo de análisis nos demuestra que las empresas no son como los animales, tienen que buscar un sentido común y funcionar como una orquesta. "Son parte de un todo". Es importante entender que todos tenemos un mejor performance colaborando. Es decir la responsabilidad de la gerencia es justamente eso, saber orquestar la complejidad de factores para llegar a una meta en común que nos beneficia a todos. Gano yo y gana usted, es mejor compartir y colaborar, ambos vamos a ganar más juntos que solos. Finalmente les recuerdo que al final de todo hay mercado para todos.

CONCLUSIÓN

En la Economía Global, todos compiten con todos, necesitamos herramientas más efectivas para competir con verdadera ventaja. Los Accionistas (Shareholders) o dueños, demandan mejor retorno en sus Inversiones de Capital y en el nuevo aspecto general, se necesita saber más que en el pasado, hoy uno tiene que incorporar la visión de Finanzas, Marketing (Ventas), Operaciones Información tecnológica (IT), Asuntos Legales, Recursos de Capital Humano y mas importante el Business Intelligence. Esto debido a que el rango de decisiones es más amplio y más riesgoso. Por ello los problemas de innovación, tecnológicos, logísticos, de distribución, Customer Relationship Management (CRM), Investigación, desarrollo e innovación (I+D+i) son esenciales para poder enfocarse en los temas estratégicos y poder dar una guía y dirección más eficiente a la compañía. Las empresas, académicos, capacitadores y mas importante de todo es que los ejecutivos van tener que entender que la única manera de tener éxito en los negocios es haciendo las cosas mas eficientemente para reducir los costos y poder competir con nuevos mercados. Todos debemos entender que vivir en función de reducción de costos no nos lleva a ninguna parte. Debemos planificar y analizar toda la información para hacer crecer la empresa y no reducirla, en otras palabras el presupuesto para el próximo año debe ser mas grande para poder invertir en todo lo que se necesita para dar incentivos a la innovación, invertir en tecnología, capacitación y por su puesto invertir en el capital más importante de la empresa. Su gente.

REFERENCIAS

Maital Shlomo, *Managerial Economics, Class notes*

Maital Shlomo, *Executive Economics, Ten Essential Tools for Managers, Free Press 1994 - W. Edwards Deming, Quality Productivity, and Competitive Position (MIT, Cambridge, Mass: Center for Advance Engineering Study,) 1982, pp.16-17.*

Gross Robert & Kujawa Duane, *International Business: Theory and Managerial Applications, Third Edition*

Robert M. Grant, *Contemporary Strategy Analysis, Concept, Techniques, Applications, 2nd Ed.*

Sanford Ehrlich, *San Diego State University, UGM, Course Leadership Class notes*

Kauzes, James M. & Posner, Barry Z., *The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organizations, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1995*

William B. Werther, *University of Miami, Human Resources Class notes*

David M Scheder and Charles Goldwasser, *Leader of Change Harvard DEUSTO Business Review.*

ARTÍCULOS

Hacia un Modelo de Implementación del Alineamiento Estratégico*: Cómo Transformar la Misión de la Empresa en Comportamientos y Resultados

Loreto Marchant R.
Psicóloga MBA en Dirección de Organizaciones RRHH

"Menos del 10% de las estrategias que se formulan con efectividad son también implantadas con efectividad" (Fortune)

"Menos del 60% de los ejecutivos y menos del 10% de los empleados creen que tienen una comprensión clara acerca de la estrategia de su compañía" (Renaissance/ Business Intelligence)

**(Copyright Marchant 2005)*

INTRODUCCIÓN

La estrategia es la definición de fines y medios que orientan a la organización y se traduce en la forma en que la empresa intenta crear valor para sus accionistas, dueños y la comunidad. Permite proyectar a la organización en el largo plazo, dándole un significado y dirección más trascendente que los objetivos financieros.

Para implementar la Estrategia, la empresa ha recurrido a sistemas de gestión como la calidad total, la reingeniería y el empowerment. Especialmente vinculado al capital humano, el sistema de gestión por competencias ha permitido a la empresa traducir su misión y metas a un conjunto de competencias jerarquizado por su importancia relativa respecto del logro de objetivos propuestos.

Para retroalimentar los sistemas implementados, evaluando logros y proyectando nuevas metas se han incorporado modelos de control de gestión apoyados por potentes sistemas de información. El BSC (o cuadro de mando integral) permite utilizar información levantada en la evaluación por competencias para ir más allá de las brechas individuales o las tendencias por área. Integra esta información como base para los procesos y metas superordinadas (perspectivas de procesos, de clientes y financiera).

En cada uno de los sistemas mencionados la relación entre el comportamiento de las personas (como causa) y los objetivos institucionales (como efecto) aparece implícita o explícitamente como un hecho.

Sin embargo Alineamiento sigue siendo un problema sin resolver.

La estrategia proporcionó a la empresa la "visión del bosque": las grandes metas, contextualiza-

das en un entorno próximo, remoto y globalizado, político, económico y cultural.

Los sistemas de gestión elaboran la estrategia llevándola a planes parciales, “tácticas de guerra” para el logro de objetivos sucesivos.

La gestión por competencias permitió identificar qué requiere la empresa de sus integrantes, cuáles competencias son las necesarias para alcanzar los objetivos propuestos.

El BSC o Cuadro de Mando Integral permite observar en qué medida lo propuesto está cumpliéndose y redirigir los objetivos.

Pero ninguno de los anteriores atiende la brecha entre el qué y el cómo, a nivel del comportamiento humano. Diversas formulaciones se han propuesto este objetivo, desde la tradicional capacitación hasta el coaching. A juicio de la suscrita siguen haciéndolo de forma parcial o parcelada, caminando en ruta paralela a la estrategia y tocando tangencialmente los procesos y subsistemas de la empresa. Los diversos modelos formulados se fundamentan en determinado proceso psicológico como variable independiente; la capacitación busca el alineamiento mediante el insight, la APO (administración por objetivos) se basa en la motivación y las expectativas; la CVL (calidad de vida laboral) en la motivación y satisfacción laboral; el coaching en la influencia del líder. Todas estas herramientas tienen por objeto de análisis y/o intervención el individuo o en un grupo de ellos.

El presente trabajo se aventura en la formulación de un modelo que permita integrar el alineamiento como una variable transversal en la organización, desde las políticas, pasando por los procesos, normas y roles, hasta la autoeficacia en el puesto de trabajo. La variable independiente ya no es un proceso psicológico o interaccional particular, sino la operación de gatilladores y mantenedores de la conducta en cualquiera de esos procesos y en los diversos escenarios y niveles organizacionales. El análisis propuesto es de nivel estratégico, focalizándose en la organización como un todo.

Con base en los principios del cambio y conducción del comportamiento, las causas y efectos de la conducta humana, se propone un análisis profundo que permita al sistema, más allá de las variables individuales, aprender y perpetuar un modus operandi alineado con las metas institucionales. A mediano plazo el objetivo es establecer una alianza entre la cultura y la estrategia organizacional, que permita sostener los cambios en el tiempo.

ALINEAMIENTO Y ESTRATEGIA

El alineamiento estratégico del personal con la misión y metas de la empresa implica que cada trabajador, desde su particular puesto y funciones en la organización, sea capaz de traducir y llevar a la práctica la misión institucional. Para esto se requiere compartir los objetivos y metas de la empresa y comprender las expectativas que la dirección tiene de cada uno de sus miembros.

En un entorno tan competitivo como el actual, la empresa necesita más que nunca alcanzar resultados que le permitan mantenerse y desarrollarse. Es fundamental que quienes la constituyen se comporten y trabajen alineados con los valores, objetivos y metas institucionales.

El desafío del alineamiento comienza justamente con la formulación de la estrategia. Es ampliamente sabido que el término estrategia se utiliza comúnmente para aludir a los objetivos o metas de largo plazo de una organización. Diversos autores lo han planteado con lenguajes más o menos análogos y existe una general coincidencia al respecto. En lo que hay algunas diferencias de enfoque es en la importancia que se le concede a la planificación sistemática de estas metas de largo plazo. Roger Kaufman (1998), por ejemplo, dice que “una planificación estratégica identifica hacia dónde se debe dirigir usted y su organización e identifica los resultados intermedios requeridos

para llegar allá". Lo que este autor pone de relieve es la importancia de planificar de manera anticipada y rigurosa los objetivos o metas que la organización pretende alcanzar y cómo lograrlos pese a los cambios que puedan ocurrir en el entorno. Mintzberg (1993) llamó la atención respecto de que las estrategias no siempre responden a esfuerzos sistemáticos de planificación, sino que muchas veces emergen desde diferentes puntos de la organización en el curso de las acciones cotidianas de ésta. Para este autor las estrategias deben ser entendidas más bien como modelos de decisión que tienen lugar en el curso de una corriente de acciones (Mintzberg, 1993). En términos estrictamente lingüísticos, el Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua, proporciona una definición del término estrategia que señala "En un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento" (2001). Aquí nuevamente se destaca el rol de un modelo de decisión, el cual en cierto modo permanece más allá de lo cambiante que puedan ser las circunstancias. En las organizaciones este modelo puede ser producto de una planificación rigurosa o de la sistematización a posteriori de prácticas emergentes, pero en todo caso cualquier organización se verá eventualmente en la necesidad de enfrentar el desafío de formular su estrategia y establecer un modelo de hacer las cosas que le permita mantener ventajas comparativas ante cualquier conjunto de circunstancias en el entorno.

La estrategia indica un compromiso con un estado futuro de la organización que es mejor o superior que el actual, por lo que establece un desafío y se convierte en un proyecto de desarrollo. Desde ese punto de vista la estrategia es un factor que agrega valor a la organización. La estrategia decide un punto cardinal hacia el cual se debe orientar la organización, señalando no tan sólo un rumbo determinado, sino especialmente un nivel de funcionamiento a lograr, lo que en otras palabras implica para los integrantes de la organización un proyecto de crecimiento tanto a nivel personal como colectivo. La adopción ya sea de un plan o de un conjunto de lineamientos estratégicos, acota las decisiones que son pertinentes y las que no lo son en función de aquello que se desea alcanzar. Al definir una estrategia los miembros de la organización se obligan a sí mismos a pensar más allá de la supervivencia de corto plazo y a proyectarse en un modo de ser más desarrollado que el actual. Todo lo anterior establece un nivel aspiracional cuya distancia con el estado actual de cosas promueve la aparición de lo que Senge (2000) ha denominado "tensión creativa", una fuerza creadora que energiza el proceso de desarrollo.

Por otra parte, siendo el Desarrollo Organizacional (DO) un proceso esencialmente humano, se debe subrayar que este compromiso con el futuro tiene efectos favorables al crecimiento de las personas. En primer lugar, una de las cosas más motivantes para cualquier persona es enfrentar el desafío de lograr un estado de funcionamiento mejor que el preexistente. Como ya lo documentara McClelland a mediados del siglo pasado, los seres humanos tenemos la capacidad de motivarnos por el logro de resultados y por la realización de desafíos. Maslow también señaló que los desafíos de desarrollo personal constituyen fuertes motivadores para las personas. El hecho de que haya personas que aparentemente no responden con compromiso ante los desafíos de un futuro mejor puede ser interpretado de dos maneras posibles: o bien las personas no han sido adecuadamente seducidas por el desafío, de tal manera que se les haga significativo abordarlo y lograrlo, o, por otra parte, las personas sufren de alguna condición más o menos generalizada que les impide motivarse en general. En segundo lugar, para la inmensa mayoría de las personas trabajar en una institución con altos niveles de aspiración, en la que se convoca a los miembros a utilizar sus potenciales para conquistar un futuro superior, no sólo resulta estimulante, sino además una fuente de orgullo y satisfacción. Nadie puede sentirse motivado en una cultura organizacional sin aspiraciones en la que no hay un desafío a la inteligencia y en donde la perspectiva más visible resulta ser marcar el paso o mantener el statu quo.

FORMULACIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Ampliamente documentada ha sido la importancia de la participación de los miembros en la formulación de los fines organizacionales y medios para alcanzarlos. Mullane (2002), afirma que la importancia de la declaración de la misión de una empresa radica en los procesos utilizados para preparar el documento. Kleem et al (1991) afirmó que el proceso de formulación de la misión puede ser utilizado con el fin de generar ideas nuevas y promover expectativas compartidas en todos los niveles de la organización. Campbell (1997) afirma que la misión de la empresa es valiosa porque permite trabajar en una visión común a toda la organización. Ésta debería guiar el comportamiento, definiendo estándares de valor y conducta.

Se desprende que la participación en la elaboración de aspectos significativos de la organización promueve el compromiso e identificación, la persona se siente parte y tomado en cuenta lo que tiene consecuencias positivas en relación a la adquisición de valores y actitudes en la organización.

Para Bowman aún el impulso emocional más poderoso hacia la innovación está generalmente por debajo de los niveles jerárquicos superiores de la organización, en aquellos miembros de nivel inferior que tienen un mayor interés personal en el futuro de la organización, que pueden ganar en visibilidad o en éxito personal al aportar al cambio organizacional. En los niveles jerárquicos superiores, según Bowman, puede haber un sentimiento de mayor responsabilidad con mantener el desempeño, lo cual puede inhibir el impulso a la innovación en la estrategia. Un punto de vista similar ha expresado Peter Senge (1992, 1993) quien señala

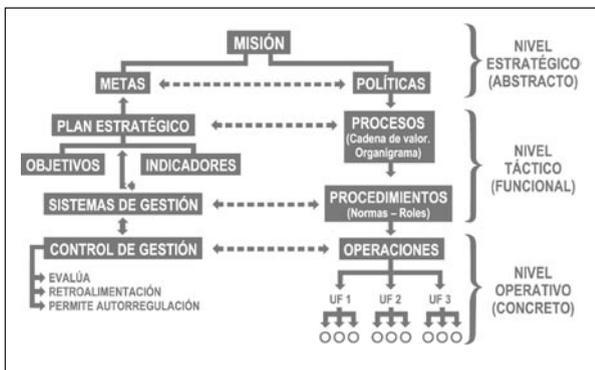
“Comprometer a todo el personal de la compañía a desarrollar una clara visión de las opciones y las limitaciones. . . crea capacidad de pensar en estrategia y propósito en toda la organización. No significa que la alta administración abdique; los líderes ejecutivos siguen teniendo la responsabilidad de la dirección estratégica, pero lo hacen permaneciendo abiertos a las ideas de toda la empresa”.

Lamentablemente un buen número de instituciones que se embarcan en el esfuerzo de definir su misión-visión llegan hasta la formulación pero luego no efectúan el proceso de alinearse con ella y así encarnarla en su cultura.

Una vez que la estrategia ha sido formulada, el desafío siguiente es aplicarla efectivamente en la estructura, políticas y procesos que sostienen en pie a la organización. Implica traducir la estrategia en las operaciones concretas que realiza la organización en todos sus niveles y todas sus áreas operativas.

La siguiente figura muestra la relación deseable entre estrategia y estructura

FIGURA 1: ESTRATEGIA Y ESTRUCTURA (Marchant, 2005)



Un primer desafío es pasar de lo abstracto (misión, metas) a lo funcional o táctico. La implementación de un nuevo enfoque tanto de la estructura como de los procesos mismos de la organización, debe ser reflejo de objetivos y planes, de la jerarquía de autoridad con que cuenta la empresa y responder a las condiciones dentro de las cuales se encuentra inmersa.

Así como la misión explicita el deseo de la organización de provocar un impacto o resultado, la operacionalización de la misión obliga a comprometerse con un alto nivel de los medios con los que se buscará materializar aquellos impactos. Un ejemplo obvio de este aspecto es el compromiso que una empresa puede adquirir con el uso de las más modernas tecnologías para desempeñar sus procesos; esto obliga a la empresa a destinar recursos a la vigilancia tecnológica, de manera de poder conocer oportunamente las novedades en tecnología que les pueden reportar ventajas. Para abordar este punto, las organizaciones tienen que observarse de manera autocrítica y determinar en qué aspectos de sus procesos se harán fuertes hasta el punto de lograr ventajas comparativas. Este análisis permitirá a la organización distinguir y comprometerse con determinados "focos críticos", es decir, variables con mayor probabilidad de impactar en el logro de la misión y objetivos estratégicos.

Estos procesos pueden abarcar desde los sistemas de abastecimiento, pasando por los procesos productivos, la estrategia de mercadeo y hasta los servicios de post venta. La pregunta que deberán responderse las organizaciones es "de qué manera haremos las cosas a fin de ser imbatibles y poder siempre reaccionar apropiadamente a las amenazas externas".

Para la mayoría de las organizaciones esta no es una tarea fácil y puede generar mucha resistencia. Según Bowman (1999), para muchos ejecutivos superiores su tarea se relaciona más con la mantención del desempeño que con la innovación o la experimentación y, consecuentemente, están enfocados preferentemente en cómo lo están haciendo y no en cómo lo podrían hacer mejor. Senge (1992) señala: "hoy, las principales amenazas para nuestra supervivencia, tanto de nuestras organizaciones como de nuestras sociedades, no vienen de hechos repentinos sino de procesos lentos y graduales: la carrera armamentista, . . . el capital físico cada vez más obsoleto, el deterioro en la calidad de diseños o productos (al menos en relación con la calidad de los competidores) son procesos lentos y graduales". Luego agrega "El aprendizaje generativo no se puede sostener en una organización si el pensamiento de la gente está dominado por hechos inmediatos" (Senge, 1992).

Una organización podría, por ejemplo, adoptar un compromiso estratégico con el uso de tecnologías de punta, pero el problema es que con la velocidad de evolución tecnológica en el mundo de hoy, antes de desempacarla ya está obsoleta.

Es necesario que las organizaciones sean capaces de identificar cuáles son los procesos que proporcionan verdaderas ventajas comparativas perdurables en el tiempo. Aquellos procesos organizacionales que de una u otra manera involucran aprendizaje permanente tienen mayor probabilidad de satisfacer este requerimiento. Procesos como el mejoramiento continuo, el control total de la calidad, el aprendizaje organizacional, la gestión del talento organizacional, la evaluación en 360° y otros por el estilo tienen la característica de poner a la organización en un "modo" de desarrollo, a diferencia de un "modo" de sólo rendimiento. Este tipo de procesos está suficientemente conceptualizado y documentado, por lo que las organizaciones pueden inspirarse en ellos para establecer qué procesos organizacionales superiores serán esenciales en su estrategia. El problema que luego deberán resolver es de qué maneras específicas y en qué aspectos específicos de su funcionamiento los implementarán de un modo que los distinga ventajosamente.

Los procesos organizacionales superiores que satisfagan el criterio de constituir ventajas comparativas permanentes están destinados a convertirse en ingredientes esenciales de la cultura de la organización. Si el compromiso es con la calidad de servicio al cliente, por ejemplo, esto tendría que

traducirse en una amplia discusión organizacional orientada a definir los conceptos esenciales de calidad de servicio que van a ser sostenidos, así como en claros esfuerzos por destinar recursos a perfeccionar la calidad de servicio, e incluso en formas de evaluación del desempeño que proporcionen retroalimentación respecto de qué se está logrando en materia de calidad de servicio.

Para que lo anterior realmente ocurra, la organización deberá hacer un esfuerzo conciente por gestionar los procesos de recursos humanos de tal manera que esta gestión fortalezca la relación “estrategia-cultura” de la organización. La organización puede socializar al personal en su cultura con, al menos, dos opciones diferentes y complementarias: (a) seleccionando personas cuyos perfiles de competencias sean altamente coherentes a los valores y focos críticos que la institución ha comprometido, cuestión que parece lógica y práctica, sin embargo para aplicarla en rigor exigiría comenzar en el día cero o bien partir por desvincular a todo el personal contratado cuyo perfil no “encaje” inmediatamente con el deseado. Y (b) socializando a los miembros que ya están dentro de la organización a través de buenas prácticas comunicacionales, de capacitación dentro y fuera de la empresa, de incentivos, compensaciones y desarrollo de carrera. Este proceso de socialización persigue el aprendizaje y compromiso con de los valores corporativos y focos críticos de la organización por parte de los miembros. Es, por tanto, un proceso difícil, largo y, por sobre todo, permanente.

La transición desde lo táctico hacia lo concreto u operativo requiere el diseño y puesta en marcha de un sistema que permita justamente operacionalizar la misión y los focos críticos en cada puesto de trabajo de la organización.

Esta etapa se inicia con el levantamiento de las llamadas “competencias centrales (core competences) del negocio” las que podrían definirse como las capacidades humanas más estrechamente vinculadas a la materialización de los focos críticos propuestos. Estas serán, por tanto, competencias transversales prácticamente a todos los estamentos, puestos y cargos de la organización, variando sí de uno a otro el nivel en que dichas competencias deban ser exhibidas.

Las competencias centrales son el equivalente operativo de los focos críticos. Si bien han de identificarse una serie de competencias específicas para cada puesto de trabajo y éstas no pueden dejar de ser requeridas por la organización, son las competencias centrales las que irán torneando la cultura y aproximando a la empresa al logro de resultados.

Una vez que la organización tiene bien identificadas estas competencias centrales está en posición de alinear los procesos de recursos humanos con la estrategia. Desde una revisión de sus viejas descripciones de cargo, para actualizarlas conforme a los nuevos desafíos institucionales, pasando por la selección de personas que evidencien el mejor performance en las competencias centrales, hasta una adecuada evaluación de desempeño, orientada a lo que a la organización realmente le interesa evaluar y mejorar.

Un desafío tal vez un poco más difícil de implementar, aunque no menos importante, es el alineamiento estratégico de las compensaciones (Fernández, 2001) focalizado en incentivar y retener justamente al personal que más aporte al logro de los objetivos corporativos.

FACTORES HUMANOS Y PSICOLÓGICOS IMPLICADOS EN EL ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO

El contar con una estructura óptima y la mejor de las estrategias, no certifica el éxito si no están armoniosamente alineadas al comportamiento laboral de los miembros de la organización.

El plan estratégico se plasma a través de la misión, la visión y los objetivos estratégicos de la empresa. El alineamiento de las personas con el este plan está referido a su compromiso con la organización y con las metas institucionales.

Mullane (2002) plantea que usar adecuadamente una declaración de misión puede nutrir un sistema de valoración compartido, un enfoque a los objetivos comunes, guías de comportamiento y entrega emocional a la organización. De la misión, la estrategia y los objetivos de la organización, han de desprenderse las competencias y comportamientos necesarios para alcanzar esos objetivos. Este es el punto de partida de la gestión por competencias. Un adecuado levantamiento de competencias críticas permite a los miembros de la organización direccionar su comportamiento, por cuanto deberían saber qué requiere y en qué grado lo espera de ellos la organización.

Sin embargo, para alinearse no basta con tener este conocimiento.

Para acercarse a una comprensión medianamente sencilla de los fenómenos psicológicos involucrados en el proceso de alineamiento estratégico, proponemos agruparlos en las siguientes categorías:

Factores cognoscitivos: aluden al conocimiento y comprensión que tienen los miembros de la organización acerca de los objetivos y metas institucionales y de los procedimientos que permiten transferir estas metas a las propias tareas y objetivos individuales.

Factores valóricos - culturales: aluden a la coherencia valórica de los miembros con los credos que sostienen la estrategia organizacional. Supone un acabado conocimiento por parte de las personas con dichos valores y tiene una estrecha relación con el grado de aplicabilidad real de los mismos en la estructura y procesos organizacionales.

Factores emocionales y motivacionales: aluden al nivel en el cual las personas se sienten identificadas con las metas corporativas, así como con la traducción que de éstas se hace para transferir las metas individuales a lograr. Se vincula con la expectativa de logro y reconocimiento.

Factores comportamentales: aluden al comportamiento manifiesto de adherencia al plan y metas organizacionales. Se traduce en comportamientos laborales funcionales o deseables, aquellos orientados a cumplir los objetivos organizacionales, especialmente los relacionados con la productividad e integración de la empresa (Smith y Wakeley, 1982) o comportamientos laborales disfuncionales o no deseables respecto de los objetivos corporativos (Marchant, 2003). La determinación de cuáles son conductas favorables y cuáles no, está sujeta al análisis de la misión, valores y metas de cada organización en particular. Marchant (2003) propone, como primera instancia para la observación de estos comportamientos, agruparlos en tres dimensiones: cumplimiento eficiente de las tareas individuales; valoración y participación de trabajo en equipo y; trabajar para solucionar problemas y conflictos.

CONDUCCIÓN Y MODIFICACIÓN DEL COMPORTAMIENTO

El enfoque conductual define el aprendizaje como el cambio en el comportamiento producto de la experiencia (Chance, 2001). El aprendizaje operante es un procedimiento en el que la conducta se fortalece o se debilita en función de sus consecuencias. Adquiere este nombre debido a que puede decirse que la conducta opera sobre el ambiente. Skinner (1953) señala que las personas actúan sobre el mundo y lo cambian, y a la vez ellas mismas cambian como consecuencia de sus actos. La conducta es típicamente instrumental en la producción de estas consecuencias, de modo que este tipo de aprendizaje también se denomina aprendizaje instrumental.

El enfoque conductual no desconoce la existencia del fenómeno intrapsíquico, mas bien explicita que, a falta de medios válidos y confiables para observar y analizar dichos procesos, la psicología debiera encargarse de la conducta directamente observable.

Este mismo enfoque es retomado por los modelos funcionales de competencias, definiéndolas como una acción concreta que termina en un resultado. Se asume que la competencia posee un componente cognitivo (el saber hacer), un componente afectivo (el querer hacer) y un componente situacional (el poder hacer). Sin embargo la única manera de verificar o evaluar la presencia y grado en que se da determinada competencia es por medio de la observación de conductas y sus resultados:

“la competencia se refiere únicamente a ciertos aspectos del acervo de conocimientos y habilidades: los necesarios para llegar a ciertos resultados exigidos en una circunstancia determinada; la capacidad real para lograr un objetivo o resultado en un contexto dado” (Mertens, 1996)

El componente situacional de la competencia, el “poder hacer” se refiere a condiciones externas a la persona, provistas por el sistema organizacional en que se encuentra, que actúan como estímulos o como consecuencias de su conducta laboral. Dicho de otra forma, factores como la estructura, las políticas organizacionales, los tramos de control o las normas de calidad que demandan, prohíben o permiten hacer algo, son gravitantes a la hora de analizar el comportamiento y las competencias de los miembros de la organización.

El análisis funcional de la conducta es un diagnóstico que identifica las variables que facilitan indicios sobre los factores que controlan contemporáneamente una o varias conductas en la empresa (Skinner, 1975). Este análisis se fundamenta en la relación existente entre los antecedentes de una conducta, la propia conducta y sus consecuencias. Establece que la conducta es función de los estímulos que la gatillan y los que la sostienen. Este es el modelo ACC de Skinner; A de “antecedente”, C de “conducta” y C, de “consecuencia”.

Antecedentes: acontecimientos ambientales que pueden facilitar o inhibir la presentación de un comportamiento, cualquier estímulo o señal puede producir este efecto, por ejemplo: una orden, una petición, una prohibición. Estas son las indicaciones u orientaciones del comportamiento.

El antecedente sirve como causa o gatillante de la conducta que va a seguirse.

Conducta: La acción o comportamiento laboral propiamente tal; la competencia observada.

Consecuencias: Es lo que ocurre inmediatamente después de la conducta. Las consecuencias de una conducta son las que determinan que ella se sostenga en el tiempo.

Hay ciertos factores que influyen en el grado de impacto que puede tener una consecuencia sobre la conducta, éstos son:

- a) magnitud de la consecuencia (breve o prolongada);
- b) el impacto (personal- impersonal);
- c) el tiempo (inmediata o retrasada);
- d) la probabilidad (cierta o probable).

Una consecuencia que reúna las cuatro condiciones controlará más eficazmente la conducta, sea positiva o negativa.

Analizando las relaciones funcionales posibles entre estas tres variables; antecedentes, conductas y consecuencias, Skinner, uno de los más importantes investigadores del comportamiento humano, concluyó que la conducta obedece a ciertos principios de modificación y conducción:

Refuerzos del comportamiento: Reforzar una conducta es emplear estímulos contingentes a la misma de manera que aumente su probabilidad de ocurrencia. Reforzamiento es todo estímulo que

aumenta probabilidad de una conducta.

El reforzamiento positivo es la administración de un estímulo agradable como consecuencia del comportamiento. El reforzamiento negativo es la remoción de una condición desagradable como consecuencia de la conducta realizada.

Castigos del comportamiento: El mando interviene habitualmente con la sanción para corregir bajas en el rendimiento. El castigo es todo estímulo que disminuye probabilidad de una conducta.

El castigo positivo es la administración de un estímulo aversivo como consecuencia de la conducta. El castigo negativo o costo de respuesta es un proceso punitivo en el cual se retira un refuerzo positivo de manera contingente a la conducta laboral.

Omisión: Es la ausencia de reforzador como consecuencia de una conducta. Se traduce en indiferencia. Generalmente la retroalimentación que reciben los trabajadores es escasa. Esta ausencia de información sobre el rendimiento en el trabajo significa una ausencia de consecuencias conductuales (ignorar), cuyo efecto es el debilitamiento del rendimiento. El efecto más probable de la omisión es la extinción de la conducta que la precede.

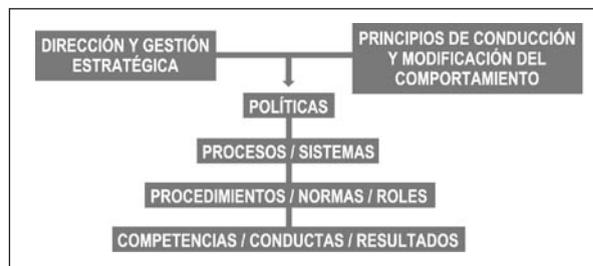
IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO (COPYRIGHT© MARCHANT, 2005)

Las políticas y procesos que la empresa formule tienen el potencial de convertirse en potentes herramientas estratégicas si ellas definen los antecedentes y consecuencias capaces de direccionar el comportamiento organizacional hacia los objetivos y metas corporativos.

Para ejercer este rol conductor del comportamiento laboral, las políticas, sistemas, procesos y procedimientos deben apoyarse en los principios de modificación de conducta propuestos y validados por la psicología del aprendizaje y el análisis funcional de la conducta (Skinner, 1975; Prieto, 2000).

La siguiente figura refleja esta propuesta, subyacente al modelo.

FIGURA 2: Propuesta Subyacente al Modelo (Marchant, 2005)



ELEMENTOS DEL MODELO

ELEMENTOS DE ESTRATEGIA

Misión: La definición de una misión delimita, el campo de actividades posibles, con el fin de concentrar los recursos de la empresa en un campo general o dirigirlos hacia un objetivo permanente.

Focos estratégicos: Son los factores o variables que tienen mayor probabilidad de impactar en el logro de las metas institucionales.

Para producir un nivel inimitable de un determinado valor es necesario un modelo superior de

operación dedicada únicamente a ese tipo de valor (Tracy y Wiersma, 1995).

Del cúmulo de focos posibles en que la organización se podría concentrar, debe escoger (previo análisis FODA) aquéllos que cree le aportarán más valor a lo que hace y, por tanto, son focos críticos.

Credos Institucionales: La política debe reflejar un compromiso con el valor tal, de modo que la toma de decisiones en cualquier ámbito de procesos tiene como criterio fundamental dicha acción valorativa.

Objetivos: Son las metas parciales (temporal y espacialmente delimitadas) propuestas en aproximación sucesiva a la meta final deseada. Un objetivo estratégico debe ser conveniente, medible a través del tiempo, factible, aceptable, flexible, motivador, comprensible, comprometedor.

Indicadores: Elementos que permitirán evaluar el logro de los objetivos. Un buen indicador debe ser: medible, confiable, comparable, actualizado, relevante.

ELEMENTOS DE ESTRUCTURA

Políticas: Son “Meta Reglas” que delimitan los procesos y acciones, dan el marco necesario para la toma de decisiones en la organización.

Procesos: Son las operaciones que la organización realiza para convertir el input en output. Son los eslabones de la cadena de valor: adquisiciones, operaciones, comercialización, administración y finanzas.

Procesos: Acciones pre-establecidas y sistematizadas que han de seguirse para resolver una circunstancia dada en la organización. Cada proceso tiene sus procedimientos propios. Los procedimientos se interconectan para que todos los eslabones de la cadena de valor puedan materializarse.

Conducta laboral: Lo que las personas concreta y cotidianamente hacen en su lugar de trabajo y que se refleja en su desempeño. Es el eslabón fundamental, la célula del cuerpo organizacional.

La siguiente figura resume los elementos antes señalados y las relaciones funcionales esperables entre ellos, constituyendo un boceto del modelo de alineamiento estratégico propuesto.

FIGURA 3: Alineamiento Estratégico (Marchant, 2005)



DESDE EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO HACIA ALINEAMIENTO OPERACIONAL

La siguiente figura resume las etapas metodológicas de implementación del modelo, desde el análisis de la misión, hasta la reformulación de procesos e interacciones que, con mayor probabilidad, permitan traducir los predicamentos de la organización en resultados.

FIGURA 4: Metodología de Implementación del Modelo

ETAPAS Y TIPOS DE ANÁLISIS (Marchant, 2005)

OBJETIVOS	PROCEDIMIENTOS	RESULTADOS
Levantar focos críticos	Análisis Inductivo de la Misión (Top down)	Credos Institucionales
Operacionalizar variables con mayor probabilidad de impacto vis objetivos del Negocio (estrategia de Apalancamiento)	Análisis deductivo de los Credos (Top down)	Competencias estratégicas (Core Competences)
Levantar criterios y operaciones de conducción de comportamiento.	A.F.C Antecedentes - Conductas - Consecuencias Top Down ← → Bottom Up	Hipótesis válidas y contextualizadas en la empresa. Bases para la formación de Políticas y Procesos.
Analizar, reformular, mejorar Políticas y procesos actuales	Análisis Relacional Reforzamiento- Castigo- Omisión V.I.: Políticas, procesos, procedimientos V.D.: Competencias, resultados	Análisis Relacional Reforzamiento- Castigo- Omisión V.I.: Políticas, procesos, procedimientos V.D.: Competencias, resultados

PALABRAS FINALES

La problemática de conocer, comprender, predecir y controlar el comportamiento humano es tan antigua como la propia humanidad.

La psicología, como ciencia que estudia el comportamiento se ha hecho cargo de este desafío, con la responsabilidad científica y profesional de desarrollar aplicaciones que permitan mejorar la calidad de vida y expandir el potencial de las personas.

Si se concibe a las organizaciones como sistemas constituídos por personas, el desafío de comprender, influir y predecir con cierto grado de validez el comportamiento es fundamental. Este conocimiento permitirá derivar las aplicaciones necesarias para que el sistema se sostenga en el tiempo. Sin embargo, no basta con tener el conocimiento y el manejo procedimental para lograr la sustentabilidad. Hace falta anclar este saber a una concepción valórica subyacente clara: Las organizaciones necesitan a las personas tanto como las personas necesitan las organizaciones.

El alineamiento estratégico no implica el control o manipulación del comportamiento de las personas al servicio de los objetivos de la organización.

El alineamiento estratégico sólo es posible cuando se genera y fortalece un real compromiso de quien hace, con lo que hace.

Si se escoge una perspectiva de la empresa como un ente que “emplea” a los individuos, probablemente el énfasis de la gestión estará en el control del desempeño y en el cumplimiento de las tareas y funciones.

Si se asume a la empresa como un sistema que necesita trabajo y ofrece las oportunidades para que los que son “dueños del trabajo” se asocien con ella, es mucho más probable que el interés por el logro de los objetivos propuestos sea recíproco. Sólo en este contexto y esta lógica las personas y las organizaciones estarán menos temerosas de establecer una relación mutuamente utilitaria, más dispuestas a confiar unas en las otras en una alianza de “ganar-ganar”.

REFERENCIAS

- Argyris, C. (2003). Entrevista a Chris Argyris (por Woodell, V). *Organization Development Journal*, 21, N° 2; página. 67
- Bowman, C. (1999). *Action-led strategy and managerial self-confidence*. *Journal of Managerial Psychology*. Vol.14. N 7-8. University Press. USA.
- Catania, A. Charles (1976). *Investigación contemporánea en conducta operante*. Ed. Trillas, México.
- Campbell, A. (1997). *Misión Statements*. *Long Range Planning*. Vol.30, N 6.
- Chance, Paul. (2001) *Aprendizaje y Conducta*. Ed. Manual Moderno. México.
- Chiavenato, Idalberto (1994). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Presencia. Bogotá. Colombia.
- Chiavenato, Idalberto (1995). *Introducción a la teoría general de la administración*. Editorial Mc. Graw Hill. Mexico.
- Davis, Keith; Newstrom, John (1993). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. *Comportamiento Organizacional*. McGraw Hill. México.
- Dolan, Shimon; Martín, Irene (2000). *Los 10 Mandamientos para la Dirección de Personas*. Gestión 2000. España.
- Fernández, I. (2001, Julio). *Tendencias de compensaciones en el mercado chileno*. Ponencia presentada en el XXVIII Congreso Interamericano de Psicología, Santiago, Chile.
- French, Wendell; Bell, Cecil (1996) *Desarrollo Organizacional*. *Aportaciones de las Ciencias de la Conducta para el mejoramiento de la Organización*. Prentice Hall, México.
- Goodstein, L, Notan. T, Pfeiffer. J William (1998). *Planeación estratégica aplicada*. Ediciones Mc Graw Hill. Santafé de Bogotá.
- Hernández, Roberto; Fernández, Carlos; Baptista, Pilar (1991). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Hill. Colombia.
- Huse, E.; Bowditch, Y. (1982). *El comportamiento humano en la organización*. Fondo educacional interamericano S.A. Mexico.
- Kaufman, R. (1991). *Strategic Planning Plus: An Organizational Guide*. Scott Foresman. Glen View. IL.
- Kaplan y Norton (1996). *The Balanced Score Card*. Harvard Business School Press, Boston. USA.
- Kaplan y Norton (1999). *The strategy focused organization*. Harvard Business School Press, Boston. USA.
- Kerlinger, F (1988). *Investigación del Comportamiento*. Mc Graw Hill. Mexico.
- Kleffman, G., Sanderson, S, Luffman G. (1991). *Mission statements: selling corporate values to employes*. *Long Range Planning*. Vol. 24, N 3.
- Kolb, D.; Rubin, I.; Mcintyre, J. (1993). *Psicología de las organizaciones: Problemas contemporáneos*. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. Mexico.
- Le Boterf, G.(1996). *Enfoque de Gestión por Competencias*. Conferencia dictada para ejecutivos de RRHH. Sala de Eventos Telefónica, Santiago, Chile.
- Lévy-Leboyer (1997). *Gestión de las Competencias*. Gestión 2000. España.
- Mertens, Leonard (1996) *Competencia Laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Cinterfor/OIT. Montevideo, Uruguay.
- Mintzberg, H. (2000) "Safari a la estrategia". Ed. Granica S.A. Barcelona, España.
- Muchinsky. P (2001) *Psicología aplicada al trabajo*. Ediciones Thomson.
- Mullane, J. (2002). *The mission statement is a strategic tool: when used properly*. *Management Decision*. 40-5. USA.
- Prieto, A. (2000) *Programación Funcional de eventos psicofísicos*. *Revista de Psicología del Departamento de Psicología, Universidad de Chile, Santiago*.
- Robbins, Stephen. (2004). *Comportamiento organizacional: Conceptos, controversias y aplicaciones*. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. Mexico.
- Senge, P. (1992). *La Quinta Disciplina*. Granica. Barcelona, España.
- Senge, P. (1995). *La Quinta Disciplina en la Práctica*. Granica. Barcelona, España.
- Senge, P. (1997) *The Living Company*. Harvard Business School Press. USA.
- Senge, P. (1999) (con Art Kleiner, Charlotte Roberts y George Roth). *The Dance of Change* Doubleday. USA.
- Senge, P. (2000) (con Bryan Smith, Timothy Lucas, Janis Dutton, Art Kleiner y Nelda H. Cambron-McCabe) *Schools that Learn : a Fifth Discipline Fieldbook for Educators, Parents, and Everyone who Cares About Education*. Doubleday. USA.
- Skinner, B. F. (1970). *Ciencia y Conducta Humana (una psicología científica)*. Ed. Fontenella, Barcelona, España.
- Smith, C.; Wakeley, H. (1982). *Psicología de la Conducta Industrial*. McGraw Hill. Mexico.
- Teacy y Wiersma (1995). *La disciplina de los líderes del mercado*. Ed. Norma. Bogotá. Colombia.
- Valle Cabrera, Ramón. (2004). *La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos*. Pearson Prentice Hall. España.
- Anguita, J y cols. (2005). *Practicing Organization Development*, Segunda Edición, William J. Rothwell and Roland Sullivan Editores.
- <http://www.sht.com.ar> "Estructura y procesos de la organización". Artículo. Autora Carmen Quintero Russo. (2001).

ARTÍCULOS

Vientos de Cambio para el DO

Dra. Juana Anguita G. / MCDO. Christian Huettenrauch A.

VIENTOS DE CAMBIO PARA EL DO

El conocimiento avanza en todos los campos de las ciencias y de las técnicas. El Desarrollo Organizacional (DO) no es ajeno a esta tendencia, es así que recientemente este año (2005) nos tocó el honor de participar como coautores en una obra que reúne a muchos connotados de la disciplina en Estados Unidos.

Cada vez va aumentando, una mayor claridad sobre los procesos de cambio y el espíritu que el DO conlleva, y hacia donde se encaminará en el futuro.

Algo que sin duda, ayuda a la clarificación de nuestro quehacer es la distinción que se hace entre Administración del Cambio (Change Management) y Desarrollo Organizacional (Organizational Development). Si bien ambos se enfocan al cambio es necesario consignar la intención y la filosofía de cada uno.

El Desarrollo Organizacional tiene que ver con “desarrollo, crecimiento, aprendizaje y efectividad, y está basado primariamente en las ciencias del comportamiento”.

La Administración del Cambio (Change Management), por otra parte, se relaciona con la implementación, control, resultados y eficiencia. Nació desde la perspectiva de la ingeniería y la administración de proyectos.

Desde la perspectiva del DO, se propone que el buen cambio es más participativo que dictatorial, y más relacionado con el crecimiento y el aprendizaje que de los resultados, y más dependiente de las ciencias del comportamiento que de la economía.

Sin embargo, en nuestra práctica como deoístas buscamos, aunque aún no correlativa o linealmente, la relación con los resultados, en especial en el largo plazo. De otro modo, se pierde credibilidad.

Según David L. Bradford (Stanford), “el cambio es un proceso multidimensional y el DO ha pecado de ingenuidad política”. De ahí que una teoría del cambio, general, que hoy día no lo hay, debe ser capaz de tener un enfoque sistémico para el cambio planificado, que realmente les permita a las organizaciones ser más competitivas.

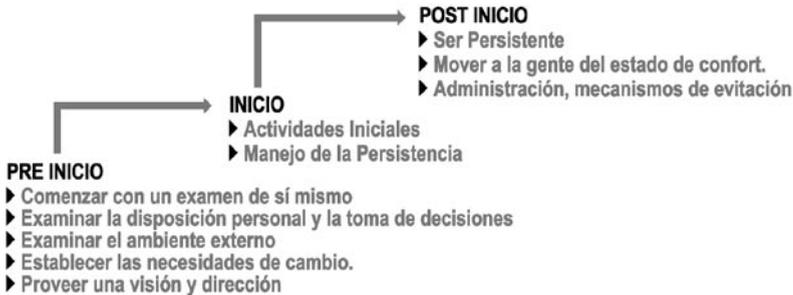
EL DO EN CHILE Y EL MUNDO

El DO en Chile surge alrededor de los años 70, comienza en las aulas universitarias a darse a conocer con sus éxitos y fracasos y su metodología de Investigación –Acción, así como algunas herramientas de intervención a nivel individual, grupal u organizacional.

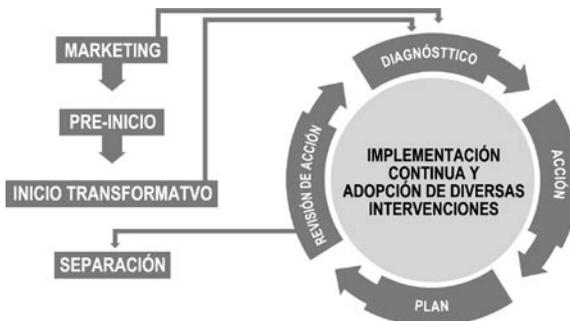
Sin embargo, han debido pasar 35 años para que con más o menos claridad, se instale en nuestras organizaciones. De hecho, si bien son muchas las herramientas que se utilizan en nuestro país, estamos a la saga de Estados Unidos o Canadá, y existen numerosas técnicas, así como algunos enfoques que aún no son incorporados a nuestras competencias. Referente a esto último, podemos citar el Appreciative Inquiry,(AI) traducido como Diálogos Appreciativos o Indagación Appreciativa.

Esta tecnología es una de las más recientes contribuciones al DO, está basada en una filosofía y práctica que compromete al cliente en una indagación sobre “lo que funciona bien” en la organización. A mayor abundamiento, el AI es una filosofía que “nos invita a elegir conscientemente la búsqueda e indagación de aquello que es generativo y enriquecedor de la vida, tanto para uno como para los demás, y explorar las esperanzas y sueños para el futuro” (Watkins & Mohr, 2001, p. 58)

En vez de ir en la búsqueda de los problemas o lo que anda mal y cómo podemos resolverlo. También existen nuevas visiones del modelo de acción- investigación para el cambio, creado por Burke (2003), y otro por Sullivan y Rothwell (op.cit), que está orientado, especialmente para trabajar con los líderes de la organización y que mostramos a continuación:



El modelo que Sullivan y Rothwell que proponen para los consultores del siglo veintiuno, es un modelo que trabaja en ambientes de rápidos y caóticos cambios (Sullivan y Rothwell op.cit,p 58)



PRÁCTICAS MÁS UTILIZADAS EN CHILE

Dentro de las interacciones más comúnmente usadas en nuestro medio, están los estudios de clima organizacional, una de las prácticas más antiguas del DO (1959) y que está en plena vigencia, en especial en nuestro país. Una actividad que también es frecuente es la Formación y Desarrollo de Equipos junto con la formación y capacitación en diversos temas organizacionales dentro de los que destacamos el liderazgo, comunicaciones, relaciones interpersonales, entre otras.

CLIMA ORGANIZACIONAL

Desde los años 80 en que desarrolláramos un modelo e instrumento para medir el Clima Organizacional, se ha extendido ésta practica en nuestro país, hasta el punto que hay un requerimiento de hacerlo una vez al año en nuestras instituciones públicas.

Si tomamos este indicador como una métrica del DO en Chile podríamos decir que sí, efectivamente el DO ha avanzado en Chile, especialmente a partir de un programa de post grado de nivel de magíster, que fundáramos primero en nuestra Consultora y luego en una Universidad. Pero, cuidado las mediciones de clima, no son todo lo que el DO, como enfoque de cambio nos puede proporcionar. Ha sido, eso sí, nuestro caballo de Troya para introducirlo en nuestro medio, al punto que hoy día existen áreas o departamentos en las empresas con ése nombre, aun- que tenemos que reconocer que no siempre este nombre obedece al Desarrollo organizacional con mayúsculas, sino al desarrollo organizacional con minúsculas.

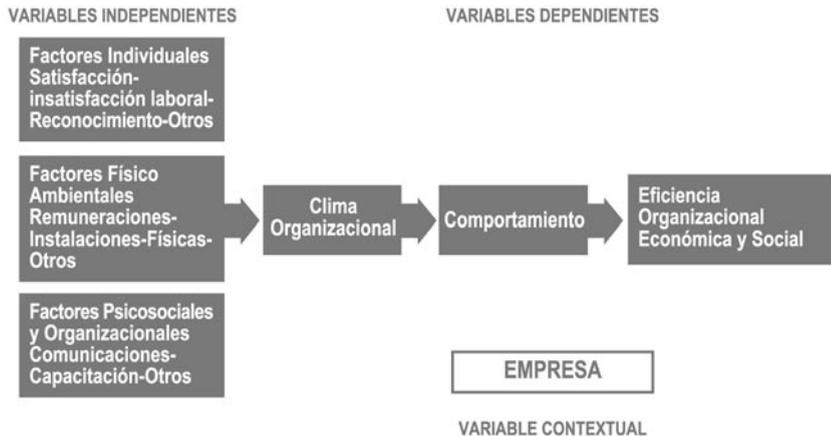
¿Cuál es la diferencia?, pues que el primero, es el enfoque de cambio participativo de que hablamos, y el otro, puede ser cualquier tipo de desarrollo que se realice en una empresa, sin un modelo detrás, sin planificación, y sin un cuerpo valórico que conforma una verdadera filosofía sobre las transformaciones organizacionales.

NUESTRO MODELO DE CLIMA

El año 1989 diseñamos el siguiente modelo, vigente hasta hoy.

DISEÑO GENERAL CLIMA ORGANIZACIONAL

(Modelo Teórico de Referencia) Diseñado por J. Anguita



Existen y existirán muchos modelos e instrumentos para medir Clima, sin embargo, pocas investigaciones dan cuenta de los factores que mejor predicen y/o configuran el Clima.

En nuestro modelo se puede establecer que uno de los indicadores altamente correlacionado (r 87) con los resultados de Clima, es el Liderazgo.

Este factor, cuyas dos orientaciones más abarcativas son el Liderazgo humano y el técnico. El primero ha mostrado ser un buen indicador del concepto de clima o ambiente organizacional. Aquellas empresas cuyo liderazgo humano, entendido como, la capacidad de motivar, dar reconocimiento, formar equipo, dar participación, es decir con más inteligencia emocional, obtienen mejor resultado en el índice general del clima.

Sistemáticamente hemos podido observar, que el liderazgo técnico demuestra que los ejecutivos y directivos, son muy bien considerados y apreciados por la gente, pero es en el liderazgo humano donde nuestros líderes, muestran una gran debilidad.

En cuanto a la formación de equipo, ocurre algo semejante en relación al liderazgo. Diríamos que estamos en una transición en nuestras organizaciones, que viene del Liderazgo Autoritario hacia el Liderazgo Participativo, o mejor aún, a la flexibilidad necesaria que permite a un líder moverse entre estos estilos, de acuerdo a la situación y a la madurez de sus seguidores.

El Liderazgo Autoritario además está señalando, es conducente a un mal clima laboral, dejando muchos heridos en el camino, promoviendo mucho stress y desde luego, bajando la productividad, entre otros efectos.

NUEVAS TENDENCIAS DEL DO SEGÚN LOS EXPERTOS

Nos queremos referir al último estudio realizado el 2004, sobre las tendencias futuras del DO; dejaremos por ahora, de referirnos a las Competencias necesarias de quienes las practican y las estrategias emergentes, de las cuales también da cuenta este estudio en la obra ya citada.

Esta investigación de la que fuéramos parte, se realizó con el método Delphi (1950), que es particularmente útil, cuando los participantes con expertizaje relevante están dispersos geográficamente.

Durante un período de seis meses, los participantes, treinta y nueve expertos, de los cuales, doce tenían experiencia y expertizaje como consultores internos, dieciocho como consultores externos, veintiuno como educadores en DO, diecinueve como Managers y cuatro como futuristas, entramos al sitio web, al menos una vez a la semana a dar nuestra opinión.

Tendencias emergentes y nuevas fuerzas están cambiando el contexto en el cual funcionan las organizaciones, y el requerimiento a sus líderes y a los consultores que les ayudan.

La pregunta fue: “¿Cuáles son las tendencias y fuerzas significativas que usted cree afectarán a las organizaciones durante la próxima década?” En las siguientes categorías:

- Negocios y Economía
- Ciencia y Tecnología

- Gobierno y Políticas
- Población y demografía
- Educación y Capacitación
- Salud y Medio Ambiente
- Cultura y Sistemas de Creencia.

En resumen los resultados fueron los siguientes:

1. Cambios acelerados, desigualdad e Interdependencia.
2. Aumentará la presión por la rentabilidad, haciéndose mayor la desigualdad.
3. La interdependencia de las economías del mundo, aumentarán y crearán un frágil sistema.
4. Las tendencias de la ciencia y la tecnología incluyen el crecimiento y apertura de internet, la proliferación del wireless, el aumento de la biotecnología. en la agricultura y en la industria de la salud y en el conocimiento sobre la sociedad.
La capacitación continuará siendo afectada por la tecnología permitiendo tener educación en cualquier momento, en cualquier lugar y usando múltiples métodos.
5. Aumentaran la colaboración y las sociedades entre los negocios y el gobierno dándose una compleja interdependencia entre ellos.
6. La población mundial continuará creciendo, viviendo más tiempo, llegando a tener mayor diversidad y siendo mucho más móvil.
- 7.- Las diferencias culturales se harán más grandes, aparentemente, y a veces se tornarán problemáticas. Los ejecutivos exitosos estarán más concientes de las culturas.
8. La ecología y la sustentabilidad están siendo una preocupación constante y creciente.

Frente a este panorama no cabe sino preguntarse varias cosas: ¿Qué conexión encuentra entre estas tendencias y lo que pasa en nuestras organizaciones? Y si encontró la respuesta ¿está usted preparado para responder a estas necesidades des de la perspectiva de nuestra disciplina?

REFERENCIAS

Anguila, J y cols. (2005). *Practicing Organization Development, Segunda Edición, William J. Rothwell and Roland Sullivan Editores.*

ARTÍCULOS

Gobierno Electrónico y Reforma del Estado

Ing. Andrés Santoro del Campo / Ing. Francisco Vásquez Orendain

INTRODUCCIÓN.

Lo que induce a los gobiernos a adoptar el concepto de Gobierno Electrónico (que incorpora elementos de información, gestión y eficiencia al estado), es la necesidad de satisfacer las múltiples demandas de servicios que tienen la sociedad en su conjunto. Esto quiere decir que las TIC's son un medio y no un fin del Gobierno Electrónico

En este mundo de cambio constante, las expectativas y demandas de los ciudadanos se han incrementado, por lo que exigen servicios del gobierno más eficientes y mejores. Actualmente la gente tiene puntos de comparación como el caso de los que compran libros por Internet en el sitio de Amazon.com o los que ven noticias de todo el mundo al minuto en el sitio de CNNEspañol.com. Esto trae como consecuencia que el ciudadano espere que el gobierno disponga y utilice las tecnologías más efectivas para que cubra sus necesidades con el mismo nivel o superior al que ofrece el sector empresarial.

El resultado de la falta de infraestructura o las limitantes que tiene ésta en la sociedad puede verse reflejado en la siguiente figura:

La Infraestructura



Mientras América Latina observa todos sus desafíos, muchas personas en el mundo también ven numerosas oportunidades en este continente para el uso de TIC y de gobierno electrón-

nico, para fomentar el desarrollo económico.

Para hablar del desarrollo es fundamental reconocer en primer lugar las fuerzas y debilidades de la situación actual, al mismo tiempo aprender de las propias experiencias y las de los demás.

Los avances que han tenido las TIC y el rápido crecimiento en el uso del Internet en América Latina son dos factores que debemos capitalizar para situar a la tecnología al servicio de la modernización de la gestión gubernamental, de tal forma que sea un catalizador para generar el desarrollo.

Para aprovechar el potencial de la tecnología como un apoyo real a una reforma del estado, es necesario que se establezcan estrategias bien definidas con objetivos realistas, esto implica que se planifique y ejecute de acuerdo a los recursos disponibles, que se cuente con líderes capacitados y que se desarrollen alianzas estratégicas entre el gobierno, empresas, sociedad civil y organizaciones internacionales.

Algunos de los impactos de las TIC's, se pueden observar en la siguiente tabla:

ACCIÓN	DESARROLLO GOBIERNO ELECTRÓNICO
AUMENTAR	La colaboración del mercado vinculando a proveedores, créditos y comercialización La capacidad para retener dentro del país el nuevo personal profesional que se desarrolle El know how de los bienes y servicios que se exportan, aprovechando la oportunidad que tienen los países de utilizar el nuevo ambiente de negocios creado por Internet para competir con las industrias altamente tecnificadas y una estructura de costos mayor.
DESARROLLAR	Nuevos proveedores oferentes de servicios, con valor agregado, a todos los segmentos de la sociedad.
GENERAR	Una tasa mayor de crecimiento y empleo en la economía, respaldada de una inflación estable y promotora de inversiones.
INCREMENTAR	El porcentaje de productos basados en la información y el conocimiento, en la gestión y desarrollo tanto en áreas del gobierno, como educación (ingeniería, arquitectura, educación, medicina, derecho, etc.).
ELIMINAR	Intermediarios o dualidad de funciones que no aumentan el valor agregado al proceso.
REDUCIR	El costo de transacciones entre firmas por la vía de contratación externa de funciones.

Es particularmente importante la aplicación de las TIC's en empresas pequeñas y medianas ya que influyen notablemente en la relación empleo - PNB (Producto Nacional Bruto). En el caso de México, con relación a las PYMES (pequeñas y medianas empresas), el estudio "México Barriers to Formalization of the Micro Business Sector 2000" del Instituto del Banco Mundial cita: "Cerca del 80% de las unidades económicas involucradas en negocios cuentan con menos de seis trabajadores..." (Instituto del Banco Mundial, 2000). La situación en Chile es similar, donde el 80% de las fuentes laborales provienen de PYMES.

En el caso de Guatemala, la contribución de las PYMES proporciona el sustento a más del 75% de la fuerza de trabajo, contribuye por lo menos con un tercio del PNB y continúa su crecimiento en número.

En este mismo estudio se comenta que, considerando que las micro-empresas requieren mayor mano de obra que las grandes empresas, tienen un mayor potencial para crear empleo, por lo que la aplicación de las TIC genera un efecto multiplicador y de gran impacto al facilitar la entrada al mercado y proveer información sobre adiestramiento y oportunidades en que pueden participar.

Las directrices básicas de la Administración Pública son:

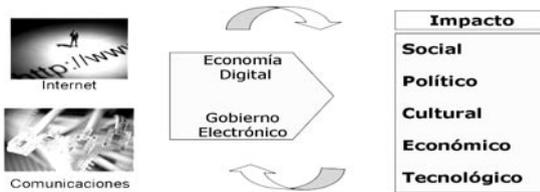
- ↓ Brindar Servicios
- ↓ Con eficiencia
- ↓ Para generar valor a la ciudadanía

Con el uso de las tecnologías de la información y la comunicación se genera una dinámica que sirve de soporte para que el gobierno modernice sus funciones y tenga una interacción con la sociedad en su conjunto, este proceso de modernización tiene que manifestarse en los servicios que brinda, con soluciones para: ciudadanos, empresas y empleados o trabajadores, así como servicios y acuerdos de coordinación interinstitucional con otros gobiernos.

Es muy importante resaltar que en este proceso modernizador, la tecnología es una herramienta de apoyo fundamental, pero no debe diseñarse la modernización en función de la tecnología porque se podrían presentar las siguientes implicaciones:

- Automatizar la ineficiencia.
- Rediseñar la administración pública para que funcione de acuerdo con un programa de computadora.

La dinámica de la construcción de un proyecto de gobierno electrónico debe guiarse hacia el establecimiento de políticas públicas, estrategias y proyectos en la materia con un liderazgo del más alto nivel y de impacto en toda la organización gubernamental.



SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN Y EL ESTADO

El advenimiento de un nuevo periodo en nuestra historia denominado *Sociedad de la Información*, ha comenzado hace rato. Este periodo, que la ONU define como una “fase de desarrollo social caracterizada por la capacidad de sus miembros (ciudadanos, empresas y Estado) para obtener y compartir cualquier información, instantáneamente, desde cualquier lugar y en la forma que prefiera”, esta generando un conjunto de factores que inciden en las Instituciones sociales existentes.

Esta nueva sociedad potencia las condiciones que permiten la interacción de las personas y las organizaciones sin importar el tiempo ni el espacio, organizándose en torno a procesos humanos estructurados por relaciones de producción, experiencia y poder.

FACTORES DE LA SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN QUE AFECTAN A LAS ORGANIZACIONES

Entre los factores que podemos señalar que están ejerciendo una influencia en las instituciones existentes podemos mencionar a los siguientes :

Tecnología: El uso de la tecnología, ha generado una transformación en la organización. Es así que el uso de los correos electrónicos y la Internet ejemplifica la inserción de este factor en términos transversales a la organización. “hoy en día, quien no sabe usar un computador, tiene

desventajas claras en el mundo laboral”.

Interdependencia Mundial (Globalización): El proceso de globalización ha generado un interrelación cada más estrecha de las economías mundiales. Ejemplo : el precio del petróleo, invasión a Irak, los efectos “Tango” (Argentina), “Tequila” (México).

Fusiones y Adquisiciones: Las fusiones de empresas para formar Mega-Empresas ha modificado las condiciones del mercado. Ejemplos : Fusión HP-Compaq, AOL-Time Warner, Jumbo-Santa Isabel, Falabella-Home Center, Bancos : Santiago – Santander - O’Higgins - CentroBanco-Hispano – Osorno – del Trabajo.

Nueva realidad Competitiva: La competencia entre las empresas hoy es diferente, las empresas han entendido que la competencia a ultranza ya no sirve, y han aprendido a unirse para actuar coordinadamente. En primer lugar frente a la autoridad – así aparecen las Cámaras, las Asociaciones Gremiales, - representando el pensar de la industria frente a problemas de normativa, regulación y fiscalización de parte de la autoridad.

En segundo lugar, desarrollando proyectos conjuntos para aprovechar economías de escala. Ejemplos : RedBank (Banca), TransBank (Banca), Servipag, (Banco Chile – BCI), Señal Internacional de Televisión. (TVN y Canal 13), Previred (AFP).

Cambio de la conducta del Consumidor: La actitud del consumidor ha cambiado, pasando de un escenario donde este veía que se producía y en función de eso compraba, a una situación de demandar productos con características específicas. Ejemplos : Productos que atentan contra la ecología, Productos que usan hormonas.

PAPEL DEL ESTADO

El Estado juega un rol fundamental en lo social, económico y político, siendo el encargado de regular los mercados, buscar complementariedad entre lo público y lo privado, profundizar la democracia y desarrollarse como una organización ágil, flexible y capaz.

Por otra parte, los Estados, han tenido que operar dentro de sistemas globales y regionales cada vez más complejos. Con el fin de permitir que la gestión de los principales temas económicos y de seguridad, sean realizados en forma compartida, o con cooperación de instituciones internacionales, que a su vez ejercen su influencia con intereses propios. Logrando en algunos casos que los Estado-Nación pierdan incluso su relevancia, hecho que incide en su autonomía y que la condición de ciudadano se ha ampliado a niveles regionales.

Cada país posee una realidad distinta, es por esto, que dependiendo de ella, se hace necesario que orienten sus estrategias para enfrentar con éxito los efectos y desafíos que acompañan a la globalización, como son la competitividad, la modernización y el conocimiento. Esto conduce a considerar una reformulación sobre el nuevo rol que cumple el Estado, con especial énfasis en lo referente a la gestión administrativa y políticas económicas y sociales.

La naturaleza del sector público y su funcionalidad (marco jurídico) no permiten la implementación rápida de cambios organizativos profundos. Este tipo de cambios debe hacerse de forma gradual y en conjunto con una mejora de la imagen política y la reputación del sector.

En el caso Latinoamericano, se suma a este escenario una fuerte desigualdad social, política y económica. Éste último aspecto se manifiesta en que de los 20 países con peor distribución de la riqueza en el mundo, la mayoría son países latinoamericanos.

REFORMA DEL ESTADO

Existe consenso en cuanto a que, para el desarrollo de las sociedades, la eficiencia de las instituciones públicas es un componente esencial para alcanzar un crecimiento económico sustentable. Debido a esto, durante la década del 90, se impulsan distintos procesos de mejoramiento, con énfasis en la estructura y funcionamiento de la institucionalidad pública. La constitución del Gobierno Electrónico se inserta en un esfuerzo más global que es modernizar el estado en Chile.

Para llevar a cabo esta Reforma, se identifican fundamentalmente dos etapas:

Reformas de primera generación o estructurales: Su foco está puesto en abordar el déficit estructural de la economía, la disminución del gasto público, la privatización de empresas estatales, y la reducción de su intervención en la economía.

Reformas de segunda generación: su foco está en la búsqueda de un Estado mejor: las instituciones importan para desarrollo de las sociedades basado en el crecimiento con equidad.

En Chile la Reforma de primera generación fue realizada en la década del 80, y consideró la reducción del déficit fiscal, la disminución del tamaño del aparato Estatal y la privatización de empresas públicas. Con la llegada de los Gobiernos de la Concertación, se inicia la Segunda Generación, se readecua la institucionalidad pública; se introducen regulaciones a los sectores privatizados; se implementan procesos de mejoramiento de la gestión pública; y se introducen componentes de participación ciudadana y mecanismos de transparencia y control de la Administración. Los principales elementos que caracterizan a cada uno de los periodos de esta generación, son los siguientes:

Periodo Transición a la Democracia. (1990-1994): se crean instituciones para el desarrollo de políticas públicas: Institucionalidad de coordinación, social, de cooperación y ambiental; se inician los procesos de modernización de gestión pública en grandes servicios; se mejoran condiciones laborales del sector público; y se democratizan los municipios. La falta de un programa específico de reforma y de voluntad política afectó el resultado del proceso.

Periodo Modernización de la Gestión. (1994-2000): se crea el Comité Interministerial; se profundiza y extiende los procesos de modernización de gestión pública en grandes servicios; y genera el Plan Estratégico de Modernización de la Gestión Pública.

Para el gobierno de Frei, la modernización del estado estaba entre sus prioridades, es así, como en 1998 se inserta en el debate la propuesta de constitución de un gobierno electrónico.

Periodo: Reforma Institucional. (2000-2006): se da inicio al Proyecto de Reforma y Modernización del Estado, con un enfoque global sobre transformaciones institucionales y de modernización de la gestión. Se establece la Agenda de Modernización la cual aborda temas de orden institucional del Gobierno. La estrategia de modernización tiene que tener tres características: ser gradual, generar redes de colaboración y transformar la cultura organizacional.

AVANCES EN LA MODERNIZACIÓN DEL ESTADO

Los Avances en la Modernización del Estado muestran resultados y acciones en diversos ámbitos, entre los cuales podemos destacar:

Institucionalidad central: se fortalece la institucionalidad asociada a las políticas de extrema pobreza; se incorporan en los Servicios Sistemas de Control de la gestión pública; se reor-

ganiza el Sistema de Empresas Públicas; se materializa la Modernización judicial, la cual contempla la Reforma procesal penal, y los Tribunales de Defensa de la Competencia, Tributarios y del Trabajo .

Descentralización: se rediseña el mecanismo de financiamiento y redistribución de recursos municipales; se modernizan los Gobiernos Regionales (reformas a la LOCGAR, toma de decisiones); y se descentraliza la ejecución de programas sociales.

Servicios a los ciudadanos: se formaliza la Simplificación de Procedimientos Administrativos; se implementa el Portal www.tramitefacil.cl ; además de los documentos, firma y factura electrónica.

Mejoras en la gestión servicios públicos: se implanta un esquema de gestión orientada a los resultados y al servicio de usuarios; se introducen Instrumentos de Gestión de amplio uso: PMG, Balances de Gestión; Sistema de evaluación de control de gestión financiera; Sistema de Compras públicas, y se profundiza el desarrollo del Gobierno electrónico.

RRHH del sector público: se profesionaliza el servicio público; se crea el sistema alta dirección pública y el sistema descentralizado de formación de recursos humanos. Simultáneamente se crea la Dirección Nacional del Servicio Civil.

Orientación hacia las personas: se desarrollan Sistemas de Información para las personas, a través de 1500 OIRS y más de 400 Sitios web. Se establece el Defensor Ciudadano, el Programa de Fortalecimiento Sociedad Civil y PAC en la gestión.

Transparencia en el Estado: se desarrolla el proyecto de financiamiento de las campañas políticas; el que moderniza la Contraloría; y el de Declaración de patrimonio.

AGENDA DE CRECIMIENTO

En enero del 2003, se establece una agenda con temas referidos a Modernización del Estado, Transparencia y Crecimiento. Esta agenda considera los siguientes alcances:

Estructura institucional: considera gobierno local, descentralización, institucionalidad para la modernización, empresas públicas, ámbito social, y la dirección de compras.

Recursos humanos: considera la Ley de nuevo trato, el Sistema de Alta Dirección Pública y la creación de la Dirección Nacional del Servicio Civil.

Procedimientos de gestión: considera la simplificación de procesos y trámites, la ley de procedimientos administrativos, el Gobierno electrónico y las compras públicas.

Relación con los ciudadanos: considera normas sobre transparencia fiscal, el proyecto del Defensor Ciudadano y participación ciudadana en la gestión pública.

Promoción del crecimiento económico: considera iniciativas referidas a mejorar el entorno para el emprendimiento, como ley eléctrica, instrumentos de fomento productivo y promoción de exportaciones y de desarrollo tecnológico. Planificación urbana y medio ambiental.

FACTORES EN EL DESARROLLO DEL GOBIERNO ELECTRÓNICO

PROMUEVEN

1. Una infraestructura que propicie un ambiente que permita la generación de desarrollo

sostenible, respecto a la digitalización del modelo de gestión de gobierno, se requiere disponer de una infraestructura que satisfaga las necesidades y demandas de los ciudadanos, independientemente de la situación económica o estrato social que provenga. Se debe priorizar y promover el acceso y uso de las TIC's en los quintiles con mayor brecha digital.

2. Identificar las necesidades específicas a través de la visión analítica del Gobierno electrónico, es decir, que éste logre identificar falencias y a su vez las solucioné. Cada país tiene realidades y necesidades particulares, por lo tanto cualquier reforma estructural o político administrativa se debe configurar de acuerdo a las condiciones internas de un país.

3. Los incentivos económicos respecto al cumplimiento de metas de gestión, promoción y generación de cambios en la cultura institucional vinculados al uso de las TIC's.

4. El Gobierno Electrónico tiene como premisa la transparencia, eficiencia, eficacia, crecimiento y desarrollo socioeconómico.

INHIBEN

1. Falta de voluntad política.

2. La implementación de un modelo de gestión de gobierno electrónico "clonado" de un estado y/o democracia más madura, con realidades políticas, económicas y sociales diferentes.

3. La brecha digital y escepticismo o desconocimiento por parte de los ciudadanos.

4. Modelo de educación de la era industrial, es decir que no fomenta la autogestión del conocimiento.

5. Idoneidad intelectual por parte de los funcionarios del Estado.

6. Nivel de conectividad del país (zonas extremas o difícil acceso).

7. Uso inadecuado, o para fines personales, del uso de las TIC's por parte de los funcionarios del Estado (ej: uso de correos electrónicos e internet para fines distintos de los institucionales, en el cual ocupan considerable porcentaje de las horas de trabajo)

CONCLUSIONES

El desarrollo del gobierno electrónico a nivel es una tarea iniciada hace más de una década por los países desarrollados quienes han visto en la introducción de tecnologías una manera de incorporar eficiencia en los procesos públicos.

Sin embargo, en el caso de los países latinoamericanos la situación ha sido de diversa naturaleza, algunos países recién están concluyendo sus procesos de reforma estructural del estado y por ende no están mostrando resultados evidentes en lo que al desarrollo del gobierno electrónico se refiere.

Varios países dentro de nuestro continente : Chile, México, Argentina, y otros con importantes avances en el periodo 2003-2004 – Brasil, Uruguay, Colombia, Venezuela y Honduras – han reconocido los beneficios que significa el desarrollo del gobierno electrónico en ellos.

Sin embargo, las administraciones de estos países han debido asumir problemas relevantes para que estos beneficios se puedan obtener : acceso, educación, legislación, como una tarea prioritaria. En el caso chileno, estos proyectos se han establecido a través de la red de telecentros comunitarios y el proyecto enlaces del Ministerio de Educación, y la dictación de varias nor-

mas legales relacionadas con el tema : derechos del consumidor, firma digital, privacidad, etc.

Otro aspecto interesante de relevar en la estrategia utilizada en Chile para la implantación del Gobierno Electrónico, donde no obstante existir y difundirse lineamientos centralizadamente, se ha respetado la autonomía de cada uno de los diferentes Servicios Públicos para que sean ellos quienes escojan la tecnología apropiada y seleccionen los proyectos que resulten más beneficiosos desarrollar.

Todo el trabajo desarrollado hasta la fecha ha colocado al Gobierno de Chile como el motor en la introducción de las tecnologías en nuestro país.

REFERENCIAS

- Rivera, E.(2003). *Nueva Economía, Gobierno Electrónico y Reforma del Estado*. Editorial Universitaria.Chile.
- Fountain, J. (2001). *Building the Virtual State, Information Technology and Institutional Change*. The Brookings Institution Press. Washington DC.USA.
- Gobierno Electrónico en Chile : *Estado del Arte, Proyecto de Reforma y Modernización del Estado*, Abril 2003.
- La Reforma del Estado*, Instituto Chile de Estudios Humanísticos, 1995.

ARTÍCULOS

Competencias (o Habilidades) Gerenciales: Una Herramienta Indispensable para el Desarrollo Organizacional

Felipe Castro Aguilera / Prof: Loreto Marchant R.

INTRODUCCIÓN

Nuestra sociedad depende de instituciones y organizaciones especializadas para proveer los bienes y servicios que deseamos, estas organizaciones son guiadas y dirigidas por las decisiones de uno o más individuos; los gerentes. Son ellos quienes asignan los recursos de la sociedad a objetivos distintos (Donnelly, Gibson y Ivancevich, 1994). La organización en todo momento necesita gerentes que posean destrezas y habilidades que posibiliten a su equipo participar en un ambiente que estimula el compromiso y la participación en los distintos niveles de trabajo, favorezca el crecimiento para el aprendizaje, oriente al funcionario hacia los resultados y por ende al rendimiento individual y grupal de cada uno de ellos. El enriquecimiento del trabajo suele estar asociado al desempeño de un gerente, ya que es él quien está en la parte superior de la estructura organizacional; donde la supervivencia de la organización depende de su habilidad, teniendo que tomar constantemente decisiones sobre objetivos, acciones, recursos en busca de la mejora de la eficiencia en las tareas, como también de la satisfacción del personal como ser humano que es.

Los gerentes tienen la autoridad y responsabilidad de elaborar productos seguros e inseguros, de buscar la guerra o la paz, de construir o destruir ciudades, de limpiar o contaminar el ambiente. Establecen las condiciones en las cuales se nos proporcionan trabajos, ingresos, estilos de vida, productos, servicios, protección, asistencia médica y conocimientos; "Será muy difícil encontrar a alguien que ni sea un gerente ni dependa de las decisiones de un gerente" (Schein, 1982).

Los individuos que no han sido "entrenados como gerentes" se encuentran a menudo en puestos de gerencia (Donnelly, Gibson y Ivancevich, 1994). Muchas personas que hoy se preparan para ser maestros, contadores, músicos, vendedores, médicos o abogados, algún día se ganarán la vida como gerentes, pues dirigirán universidades, despachos contables, orquestas, organizaciones de ventas, instituciones gubernamentales. Siempre hay alguien en la organización que dependa de un gerente, pero nadie enseña a ser gerente. Existen una serie de competencias que debiese manejar un gerente ya sea en su interacción laboral y/o personal, destacando que el desempeño que posea un miembro de la organización no sólo es responsabilidad del sujeto, sino que esta responsabilidad es compartida, tanto por este miembro como por las condiciones que ofrece la organización a través de procesos y líderes.

Los gerentes son determinantes en organizaciones de todos tamaños; pueden crear oportunidades para los empleados, juzgar el desempeño con exactitud y fomentar al máximo la mejora de la productividad. Cuando el gerente logra estos valiosos resultados, la gente que esta bajo su responsabilidad puede llegar a ser muy productiva.

El manejo de las competencias por parte del gerente contribuiría al cumplimiento de las funciones de la organización, dotando a ésta del personal más competente, puesto que los recursos humanos son particularmente importantes en entornos dinámicos; y es aquí donde los empleados si son adecuadamente gestionados, facilitan la adaptación y renovación continua de la empresa para adecuarla a las demandas del mercado (Bonache y Cabrera, 2002).

DESARROLLO

EL GERENTE

Una empresa de negocios tiene dos entradas principalmente: los recursos humanos y los materiales. Las entradas en recursos humanos están formadas por las personas que trabajan en la empresa, quienes contribuyen en la organización con su tiempo y energía a cambio de salarios y otras recompensas tangibles e intangibles. Los recursos materiales consisten en materias primas e información, los cuales son transformados o utilizados en combinación con los recursos humanos para proporcionar otros recursos.

Al pensar en el recurso humano es preciso comprender que la conducta humana es el resultado complejo de nuestras intenciones, de la forma como percibimos una situación inmediata y de los supuestos o creencias que tenemos sobre una situación y sobre la gente que está en ella. Estos supuestos están basados a su vez, en nuestra experiencia pasada, en normas culturales y en lo que otros nos han enseñado a esperar, lo que hace necesario entender cómo funcionan las personas que se encuentran dentro de ellas, especialmente los gerentes quienes tienen que tomar decisiones organizacionales, formular políticas y dictar reglas (Schein, 1982).

En este marco, estudios señalan que los gerentes desarrollan competencias y mediante éstos son ellos quienes dirigen una organización obteniendo beneficios económicos y de desarrollo humano, dos elementos con los que debe operar y tratar un gerente para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y así lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones, por lo que es necesario y urgente determinar cuáles son los elementos que definen realmente al gerente; si se considera que las personas conforman el soporte básico y el elemento más tangible de cualquier empresa (Rodríguez, 2001).

El trabajo de un gerente es el planeamiento, la organización, la integración y la medición (Drucker, 2002). Donde el gerente tiene que integrarse en sentido descendente, es decir con el trabajo de las personas subordinadas a él y colateralmente, o sea con aquellas sobre las cuales no ejerce control administrativo.

El gerente individual necesita desarrollarse, exactamente como la empresa y la sociedad. En primer lugar, debe mantenerse atento y mentalmente despierto, necesita afrontar problemas, tiene que adquirir hoy las habilidades que le conferirán efectividad mañana, necesita la oportunidad de reflexionar acerca del sentido de su propia experiencia y sobre todo necesita una oportunidad para reflexionar acerca de sí mismo y aprender el modo de hacer valer sus cualidades (Drucker, 2002).

Una de las cualidades, pero también uno de los defectos de un trabajador basado en el conocimiento, es decir un gerente; es pretender que su propio trabajo le depare satisfacción y es-

tímulo.

Ser gerente significa tener responsabilidad, porque sus fines deben reflejar las necesidades objetivas de la empresa; debe comprometerse con ellas en un acto positivo de asentamiento. Debe conocer y comprender las metas finales de la empresa, lo que se espera de él y por qué, con qué patrón se lo medirá y cómo.

La dirección participativa, el aseguramiento de la calidad, los programas de servicio al cliente, la implantación de tecnología nueva, los programas de compras de acciones de los empleados, los programas de premios, los programas para emprendedores, las técnicas de cambio en la organización, todos estos enfoques gerenciales tienen una cosa en común: deben ser dirigidos.

La dirección es el proceso llevado a cabo por uno o más individuos para coordinar las actividades de otros y así lograr resultados que no serían posibles si un individuo actuara solo. Peter Drucker (2002) opina que la función de la dirección es hacer que otras personas sean productivas.

Los gerentes eficaces están decididos a hacer que sus empleados sean productivos y que ellos mismos tienen la habilidad de inspirar a la gente. Si se pretende detener el declive en el rendimiento de la industria y de los servicios, los gerentes deben estar en primera fila y aplicar las mejores técnicas, conocimientos y entendimiento día a día.

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

Pero el tener el título fijado en la puerta o grabado en elegantes tarjetas de presentación no lo convierte al gerente en tal. Para ser hay que hacer, y quien no hace tampoco es.

El gerenciar requiere un cúmulo de competencias particulares que, en la actualidad, no forman parte de los programas curriculares de la educación formal. Sin embargo, es posible aprender cómo convertirse en gerente. Mucho de ello es conceptual, otra gran parte es energía y la mayor parte es dirección.

Los gerentes siempre deben mantener su vista en el objetivo real, pero sin dejar de mantenerse actualizado sobre lo que está sucediendo. El gerente comprende la necesidad de cada uno de los componentes del proyecto y asigna su administración a una persona, bajo su dirección. La forma en que el gerente fija y dirige el trabajo de los ejecutivos del proyecto predetermina el grado de éxito del mismo. Todos los componentes deben funcionar individualmente y en armonía, para que todo el proyecto llegue a feliz término.

Según Crosby (1991) un gerente debe ser: (a) un estudiante perpetuo: el flujo constante de información y las ideas cambiantes obligan al gerente a estudiar sin cesar; estando constantemente en busca de información; (b) ético: el mejor atributo de un líder consiste en mostrar una conducta ética en cualquier circunstancia; quienes así se comportan gozan de la confianza y el respeto de los demás; (c) siempre disponible: las personas sujetas a la influencia o al control de un gerente necesitan sentir que pueden acudir a él en el momento preciso; (d) decidido: los subordinados establecen su propio nivel de decisión siguiendo el ejemplo del líder; (e) enérgico: la energía es palpable en los individuos serios, esto funciona como un generador de confianza en

los demás; (f) fiable: un comportamiento estable es clave de la fiabilidad. Nada provoca la ineficiencia de una organización que el tener que estar adivinando aquello que puede agrandar o desagrandar al jefe; (g) sensato: al convertirse en gerentes hay quienes sienten que el poder les autoriza a dejar de tratar con la realidad; llevan a cabo acciones aparentemente fundamentadas, pero que, en realidad pueden deteriorar la organización; (h) modesto: resulta muy fácil llegar a la conclusión de que son el principio y el final de todo lo que acontece. Pueden desarrollar la idea de que ellos deben pensar en todo y de que no se les aprecia como es debido; (i) apasionado: centrado en el trabajo es otra forma de decir apasionado en el mejor sentido y; (j) agradable: saben que no tienen que ser groseros para que los demás reconozcan su preeminencia.

LAS COMPETENCIAS

Las competencias son características fundamentales del hombre e indican formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo período de tiempo.

Una competencia tiene tres componentes: el saber hacer (conocimientos), el querer hacer (factores emocionales y motivacionales) y el poder hacer (factores situacionales y de estructura de la organización).

El tipo o nivel de competencia tiene implicaciones prácticas para el planeamiento de recursos humanos. Las competencias de conocimiento y habilidad tienden a hacer características visibles y relativamente superficiales. Las competencias de concepto de sí mismo, características y motivaciones están más escondidas, más adentro de la personalidad.

El conocimiento y la habilidad son relativamente fáciles de desarrollar; la manera más económica de hacerlo es mediante capacitación. Esto introduce al modelo de Iceberg, donde muy gráficamente dividen las competencias en dos grandes grupos: las más fáciles de detectar y desarrollar, como las destrezas y conocimientos, y las menos fáciles de detectar y luego desarrollar, como el concepto de uno mismo, las actitudes y los valores y el núcleo mismo de la personalidad. En este esquema las competencias son centrales y superficiales, entendiéndose por estar en la superficie.

A principios del siglo, bajo el paradigma racional, se concibe la organización como un sistema cerrado, estable y altamente estructurado, susceptible de una rígida planificación y control. A medida que la sociedad evoluciona desde el punto de vista técnico, social y económico y eleva las expectativas de calidad de vida de los seres humanos, las organizaciones cambian de un modo cualitativo, se extienden a todos los sectores de la actividad humana e incrementan su complejidad y ambigüedad hasta convertirse en lo que algunos autores llaman sistemas débilmente vinculados (Weick, 1979). En consecuencia, el viejo paradigma ya no se adecua a la manera de ver hoy las organizaciones y ha tenido que sustituirse por otros.

Surge la necesidad de que los futuros gerentes aprendan a utilizar las capacidades del personal; siendo capaces de comunicarse, tomar decisiones, dirigir, crear un ambiente motivador y positivo, así como resolver conflictos, destacando las necesidades de liderazgo. Los líderes en las organizaciones deben ser capaces de adaptarse a los cambios, entender la historia, el entorno, la tecnología y a los empleados de la empresa. El elemento humano debe ser observado, interpretado y encauzado; así debe funcionar una gerencia y un liderazgo decisivo, siendo oportuno y de alta calidad en un mundo rápidamente cambiante.

El enfoque de las relaciones humanas atrajo la atención de los gerentes sobre el importante papel que desempeñan los individuos para determinar el éxito o el fracaso de una organiza-

ción. La dignidad humana, la autoestima del individuo y las relaciones son asuntos importantes que los gerentes eficaces deben tener en cuenta al tomar decisiones. La explotación, la manipulación y la insensibilidad hacia las personas no son aceptadas en las organizaciones con una gerencia orientada hacia las personas.

El enfoque de las ciencias de la conducta impugnaba el hecho de que tanto los profesionales como los estudiantes hubieran aceptado sin una validación científica la mayor parte de la teoría sobre la gerencia que les precedía y deseaban someter a prueba la teoría y ver que era válido y qué no lo era. Cuando se utiliza el término ciencias de la conducta, se refiere a las disciplinas de la psicología, sociología y antropología.

COMPETENCIAS GERENCIALES

Una acabada revisión conceptual nos permite formular la siguiente agrupación de competencias gerenciales:

Gerenciamiento de la Motivación del Personal: Capacidad de poder hacer que los demás mantengan un ritmo de trabajo intenso, teniendo una conducta autodirigida hacia las metas importantes

Conducción de Grupos de Trabajo: Capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad.

Liderazgo: Habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada. Inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. Establecer objetivos, darles adecuado seguimiento y retroalimentación, integrando las opiniones de los otros.

Comunicación Eficaz: Capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva. Capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Capacidad de dar reconocimiento verbal, expresando emociones positivas, lo que fortalece la motivación de las personas y el equipo de trabajo.

Dirección de Personas: Esfuerzo por mejorar la formación y desarrollo, preocupándose tanto por la propia como por la de los demás, a partir de un apropiado análisis previo de las necesidades de las personas y de la organización.

Gestión del Cambio y Desarrollo de la Organización: Habilidad para manejar el cambio para asegurar la competitividad y efectividad a un largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos, manejarlos efectivamente en búsqueda de soluciones, para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización.

Esta formulación es un intento por sistematizar las habilidades que requiere un gerente en el contexto actual para desempeñarse exitosamente y conducir así a su personal en dirección a los objetivos y metas corporativos.

Será objeto de nuestros estudios posteriores validar el sistema presentado en la realidad de la empresa nacional y desarrollar líneas de formación y fortalecimiento de estas competencias gerenciales.

DISCUSIÓN

El conocimiento de las Competencias Gerenciales puede constituir una noción que permita

trabajar la adquisición y el aprendizaje de éstas, pues permite explicar la manera en que los gerentes deben entender y manejar procesos básicos en un contexto determinado, posibilitando al mismo tiempo el desarrollo de acciones concretas.

El alto rendimiento de las personas pasa por consiguiente por los conocimientos, pero también por una serie de creencias, actitudes y conductas, que es preciso identificar en cada organización. A menudo surgen reservas sobre la posibilidad de desarrollar algunas de las competencias en personas que no parecen poseerlas; sin embargo la formación básica de cada gerente debería ser reforzada a través de una formación continua que requiera de un contenido práctico, de experiencias en situaciones de trabajo. Estos dos aspectos, las competencias y las capacitaciones; constituyen dos elementos esenciales para la gestión de los recursos humanos y exigen para ello la atención de parte de la organización, de esta forma al estar todos involucrados participan en el propósito que es lograr que las organizaciones alcancen y mantengan desempeños que respondan a las condiciones constantemente cambiantes del mundo de hoy.

Los cambios que sufren las organizaciones afectan sin duda alguna el operar de los funcionarios, por lo que surge la necesidad de asegurar la mejor contribución de éstos a los resultados esperados por la organización, es aquí donde los gerentes tienen que tener la capacidad de obtener lo mejor de los trabajadores, propiciando al mismo tiempo la satisfacción profesional, por lo que se hace cada día más imprescindible que todos los gerentes estén dispuestos a asumir estos desafíos y ello implica tener un manejo de las competencias básicas y esenciales en lo que respecta a su labor en el interior de las organizaciones.

REFERENCIAS

- Bonache, J., Cabrera, A. (2002). *Dirección Estratégica de Personas*. España: *Financial Times-Prentice Hall*
- Competencias en la Gestión de recursos Humanos. Miguel García. www.gestiopolis.com.2003
- Crosby, P. (1991). *Liderazgo*. España: *McGraw Hill*.
- Donnelly, J., Gibson, J., Ivancevich, J. (1994). *Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas*. España: *McGraw Hill*.
- De Beas, A. (1993). *Organización y Administración de Empresas*. España: *McGraw Hill*.
- Drucker, P. (2002). *La Gerencia*. Buenos Aires: *El Ateneo*.
- Alles, M. (2000). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires: *Granica*.
- Olmo, L. (2003). *Actitud Emprendedora*. Tesis de Grado. *Universidad de Viña del Mar*. 2003
- Rodríguez, A. (1998). *Introducción a la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. España: *Pirámide*.
- Rodríguez, D. (2001). *Gestión Organizacional*. Chile: *Universidad Católica de Chile*.
- Schein, E. (1982). *Psicología de la Organización*. México: *Prentice-Hall*.
- Spencer, L., Spencer, S. (1993). *Competence at Work, Models for Superior Performance*. *John Wiley y Sons, Inc.*, Nueva York, Estados Unidos.

ARTÍCULOS

Innovación en Tiempos de Cambio

Gonzalo Pizarro Carrasco / Prof: Loreto Marchant R.

ANTECEDENTES

La masificación de productos, servicios y distintas ofertas a los consumidores, la competencia de los mercados se ha hecho feroz. Es una contienda cuerpo a cuerpo en que sólo algunos tienen el privilegio y las competencias necesarias para posicionarse en el mercado, mantenerse adelante y dejar atrás a sus competidores. La diferencia que puede haber entre una organización y otra depende casi en exclusiva de su capital humano.

Las personas son la clave para el progreso. Desde el gerente general de una compañía, hasta el trabajador con menor poder, poseen el potencial y la capacidad para hacer de su negocio algo totalmente lucrativo y/o exitoso. Mientras el mercado siga exigiendo una reinención de las empresas y proyecciones más amplias, las organizaciones deberán encontrar las formas de posicionarse ante las demás y formular estrategias que les permitan alcanzar los objetivos trazados.

En este constante ritmo de cambio y exigencias por parte de los consumidores, un punto fundamental para el éxito económico empresarial puede encontrarse en las nuevas ideas para enfrentarse al actual mercado.

La calidad técnica tiene que formar parte de todos y cada uno de los miembros de la organización. La mejor manera de desarrollar la calidad es empezar por aumentar las actividades creativas dado que éstas son el origen de toda actividad personal innovadora. Las organizaciones a menudo detectan que hay una gran diferencia entre lo que somos capaces de hacer y lo que en realidad hacemos.

Las empresas siempre procuran conseguir la máxima presencia comercial. Pero actualmente es necesario incorporar al estilo de gestión un nuevo reto: ser innovadores. Hay diversos fenómenos que explican por qué para ser líder ahora hay que mejorar el rendimiento y ser innovadores. El primer fenómeno, de carácter económico, es la gran competencia que tienen que afrontar las empresas con la expansión del mercado. En este nuevo marco la mejora del rendimiento y la productividad es muy importante para la rentabilidad comercial. El segundo fenómeno es la necesidad actual de demostrar claramente que se tiene una organización líder en la presentación al mercado de productos de nueva creación (Lagos, C., Grandjean, T., 1999).

Según la revista Robotiker (2005) en internet, "el adoptar estrategias creativas es una ne-

cesidad práctica que se debe a dos tipos de situaciones muy frecuentes, ya sea porque la empresa se encuentra en situación de crisis, pelagra su supervivencia si no se desarrolla una idea nueva, o es porque la empresa no depende de la idea nueva pero se reconoce que aporta ventajas y beneficios importantes como es liberarse del peso y la influencia de viejas ideas que se siguen utilizando pero que son insuficientes”.

Ana Arroyo y Jaione Ganzarain (2005) destacan las diferencias entre los conceptos de creatividad e innovación, que a pesar de ser entendidos como sinónimos, no son exactamente lo mismo. La creatividad constituye una ayuda para la solución de problemas de una organización o un equipo de trabajo. Aporta nuevas formas para analizar la naturaleza de un problema y para generar una amplia variedad de opciones para su solución.

El concepto de innovación, representa en sí mismo una solución creativa, es decir, supone un cambio que se realiza con el propósito de solucionar un problema o mejorar una situación.

De manera más elemental, Simón Majaro(1994) define ambos términos de la siguiente manera: creatividad es el proceso mental que nos ayuda a generar ideas, mientras que innovación es la aplicación práctica de esas ideas, que se implantan con el fin de alcanzar los objetivos de la organización de forma más eficaz.

Ambos conceptos están relacionados porque, en una organización, la creatividad sólo tiene sentido cuando se busca su aplicación práctica. Esto es la innovación.

Según Jorge Ponte (1996), “el proceso creativo y la innovación tienen una estrecha relación con el proceso de toma de decisiones. En general, podríamos decir que la creatividad es más importante en las primeras etapas, cuando el proceso divergente es más necesario. Luego, cuando entramos en acción, la creatividad se convierte en innovación, esto forma parte de la implementación.”

En las organizaciones hay individuos creativos e individuos innovadores, pero a veces no son la misma persona. Existen innovadores que toman ideas de otros y las llevan a la práctica.

Según Ponte el individuo innovador se basa en la teoría de que el cambio es algo normal y saludable. No lo ve como una amenaza, un enemigo contra el cual tiene que luchar. Adoptar la innovación implica una búsqueda continua y sistemática del cambio con el propósito de adaptar las estrategias y los planes a la nueva realidad.

Porter (1982) señala que el empresario innovador busca la diferenciación, y no sólo en los productos que vende o en los servicios que presta, sino también en las tareas y en la forma como encara los proyectos.

Adoptar la innovación como premisa básica de administración implica convertirla en algo sistemático. Según Peter Drucker (1993) la innovación sistemática consiste en:

1. La búsqueda organizada de cambios con un objetivo determinado, y
2. El análisis de las oportunidades que ellos pueden ofrecer para la innovación social o económica.

El proceso sistemático de búsqueda de innovaciones está estrechamente relacionado con el proceso de toma de decisiones. Aquí encontramos dos elementos donde la innovación juega un papel importantísimo:

- En el problema, cuando éste se define como “el aprovechamiento de oportunidades”. Este

tipo de problema surge normalmente como consecuencia de una nueva idea que se traduce en un nuevo objetivo.

- En la decisión, cuando es necesario generar cursos de acción alternativos. En este caso la innovación viene dada por la cuota de creatividad aportada al proceso y la implementación de cursos de acción diferentes de los tradicionales.

"La creencia común es que el innovador es arriesgado, y en cierta medida lo es. Si no, observemos la lista de víctimas en el campo de la alta tecnología, donde se invierten millones de dólares en proyectos que, en un principio, tienen un alto porcentaje de incertidumbre. Pero quizá sea más arriesgado buscar la optimización en campos donde el mercado ya está dando señales de cambio" (Ponte, J. 2004).

Stefan Stern, en la publicación *Management Today London* (2004) refiere a que las compañías pueden identificar el pensamiento creativo como un valor central, pero esto no calza con la estrategia corporativa en donde minimizar el riesgo es visto como una virtud. ¿Cómo puede una organización adaptar su cultura de manera que abrace la innovación?

'Cada compañía que conozco ha identificado la innovación y la creatividad como valores centrales' dice David Walter de la consultora de creatividad internacional Syntectics, 'pero alrededor del 90% de ellas no hace nada al respecto. Su comportamiento simplemente no permite que emerja la creatividad.'

Stern reconoce que el problema acá es fundamental. Los procesos que los negocios tradicionalmente han deseado desarrollar en el camino de la excelencia operacional van en contra de la creatividad misma. 'Determinamos una vez innovaciones vanguardistas en un periodo de 10 años para una gran empresa empaquetadora de mercancías, para descubrir de donde venían sus mejores ideas.' Dice Walter. 'La respuesta fue que las mejores ejecuciones de innovación venían todas de un grupo pequeño de personas, universalmente descritas por sus colegas como "difícil con quien trabajar", todos quienes posteriormente dejaron la compañía.'

"Esta es una de las dificultades claves con la cual las corporaciones deben luchar, la creatividad puede ser disruptiva y no siempre compatible con el funcionar establecido de una máquina comercial" (Stern, 2004). Walter explica: "Eres promovido en negocios por hacer las cosas a tiempo, por reducir la ineficiencia y por ser duro con los costos. Reducir el riesgo es visto como una virtud. Minimizar el cambio y la incertidumbre es bueno."

Peter Freedman (2002), director de la consultora de ideas Think Inc. dice 'Dos de las grandes maneras en que las compañías sofocan la creatividad es no permitiendo al staff el tiempo o la autorización para ser creativos. Cuando se le preguntó cómo descubrió la ley de la gravedad, Isaac Newton no respondió: "Bueno, atendí a una sesión de lluvia de ideas de veinte minutos y todos tuvimos que hacer un rol playing en que representábamos ser una manzana, colgando de un árbol" En vez de eso, él respondió: "Pensé sobre aquello todo el tiempo"

Es tan simple como eso. Aparte de todo lo demás, se necesita incubar las ideas y dejar que el subconsciente haga el resto. Se necesita tiempo y espacio para pensar. 'Dándole a los trabajadores el permiso para ser creativos generalmente significa darles permiso para equivocarse,' añade Freedman, 'En resumen, no tener un clima de temor. Como dijo la escritora Jong una vez en 1977: "Si no arriesgas nada, arriesgas mucho más". Esa es la idea que debe ser comunicada al equipo de trabajo'.

Walter de Syntectics ve la creatividad como un reto serio para la gerencia. 'El asunto prima-

rio es hacer que los gerentes lo respalden, tanto como se comprometen con la excelencia operacional' dice. 'Necesitas creatividad cada día para obtener excelencia operacional. Debes ser capaz de operacionalizar la creatividad, de otra manera solo tendrás a gente envuelta en un esfuerzo azaroso, donde no ocurre nada, lo cual es frustrante. Pero no hay una respuesta mágica para encontrar la estructura que funcione.'

Según la Confederación de Empresarios de Córdoba (CECO, 2005) una de las clasificaciones de tipologías de innovación, utiliza como criterio precisamente el grado de novedad:

Innovación incremental: pequeños cambios dirigidos a incrementar la funcionalidad y las prestaciones de la empresa, pero que si se suceden de forma acumulativa pueden constituir una base importante de progreso.

Innovación radical: implica una ruptura con lo ya establecido, nuevos productos o procesos que no pueden entenderse como una evolución natural de los ya existentes.

Cada vez que se habla de innovación se suele asociar con temas tecnológicos. Innovar no sólo abarca temas de tecnología, comprende también los ámbitos organizativos, comerciales, etc.

Otra clasificación de los tipos de innovación considera este criterio:

Innovación tecnológica: cuando se utiliza la tecnología como medio para introducir el cambio.

Innovación organizativa: cambio en la dirección y organización bajo la cual se desarrolla la actividad productiva de la empresa.

Innovación comercial: cambio en cualquiera de las variables del marketing.

El proceso de innovación es un proceso complejo que integra varias actividades:

(a) Invención o generación de ideas: investigación básica; (b) Diseño y desarrollo: investigación aplicada y desarrollo tecnológico; (c) Preparación para la producción: ingeniería y producción y (d) Marketing, ventas y distribución: comercialización.

Existen diferentes teorías en relación a la innovación, que pretenden dar distintas explicaciones a los resultados que se obtienen al utilizar variadas estrategias dentro de la empresa, o el éxito de algunas y el fracaso de otras.

Una de estas teorías es la relacionada a la innovación disruptiva de Clayton Christensen (2004), la cual sostiene que quienes ingresan a un mercado armados con soluciones relativamente simples y directas, pueden desplazar a jugadores poderosos. En síntesis, sugiere que las empresas establecidas en el mercado suelen triunfar cuando la batalla se libra en el terreno de la innovación progresiva: la que brinda mejores soluciones a los clientes líderes. En cambio, las firmas recién llegadas al mercado suelen tener éxito cuando la batalla está relacionada con la innovación disruptiva: la que ofrece soluciones simples, convenientes y de bajo costo, que se afianzan entre aquellos clientes que los competidores existentes no atienden o no quieren atender.

En una entrevista a John Seely Brown (2004), quien hasta el 2002 fue el científico jefe de Xerox Coporation, y dirigió durante 12 años el Centro de Investigación de Palo Alto (PARC) de la compañía, hoy vuelca en artículos, libros, clases y conferencias sus puntos de vista y sus nuevos hallazgos, responde a la pregunta sobre cómo se "alimenta la innovación" en una organización: 'De lo que se trata, en realidad, es de crear un espacio para la toma de riesgos. Es fácil

decir “voy a tomar riesgos”. Pero la conducta tomadora de riesgos es parte de la cultura de una organización y emerge de la forma en que se hacen allí las cosas. Entonces, hay que fomentar una cultura orientada a la toma de riesgos. En la esencia de Silicon Valley, a diferencia de prácticamente cualquier otro tipo de ecología de la innovación, hay una cultura del riesgo profundamente arraigada. La invención sólo puede tener lugar, en la vida organizacional, cuando la cultura alienta, en lo tecnológico, la toma de riesgo. Muy pocas compañías la encaran exitosamente y menos aún en la actualidad, cuando los estrechos márgenes las llevan a reducir la exploración orgánica estratégica’.

Luego, Sarah Powel (2004) le pregunta a Brown, ¿Qué implica la gestión de la innovación? ‘Por lo general, implementar un gran avance tecnológico constituye un desafío mayor que el avance en sí. En el mercado real, la meta es encontrar el punto óptimo, y descubrir por qué y cómo esta nueva invención tecnológica puede satisfacer necesidades del mercado en un momento determinado. Los investigadores deben participar activamente del proceso, y el papel de los emprendedores es manejar los tiempos y los ritmos, y saber arbitrar los medios necesarios para que lo nuevo sea aceptado. Las grandes corporaciones no innovan muy eficazmente porque están concentradas en sus resultados trimestrales, ya que un traspíe significa ser destruidas por Wall Street. Esa es una de las razones por las cuales los capitalistas de riesgo, que no están atados a tales presiones, son tan importantes para la innovación.’

“Las estructuras organizacionales pueden influir positivamente en las innovaciones cuando cuenten con menos especialización laboral y menos reglas, y sean estructuras más bien descentralizadas que faciliten la flexibilidad, la adaptación y que hacen que resulte más fácil adoptar las innovaciones. Por otra parte, la disponibilidad de recursos es la base para el desarrollo de la innovación. Es necesario ser consciente de las posibles pérdidas de recursos por la ineficacia de las innovaciones. Por último, la comunicación fluida y frecuente entre las áreas de la empresa contribuye a eliminar las posibles barreras que representan obstáculos para la innovación porque facilita la interacción entre los distintos departamentos participantes en el desarrollo de las ideas creativas. En lo relativo a la dirección de personal, las organizaciones innovadoras promueven activamente la capacitación y el desarrollo de sus miembros, de tal suerte que sus conocimientos se mantengan actualizados. Ofrecen a sus empleados gran seguridad de empleo para así reducir el miedo a ser despedido por cometer errores, y alientan a las personas a convertirse en campeones del cambio. Se les apoya, se les incentiva y se asegura que las innovaciones serán implantadas”. (Palafox, G. 2003)

DISCUSIÓN

Concebir nuevas ideas y llevarlas a la práctica en todo aspecto en que se trabaje parece imprescindible en la actualidad. El globo cambia vertiginosamente y con él, toda la actividad productiva. Un área que vive del cambio y la innovación, requiere imperiosamente conocer desde ya cuáles serán las nuevas metodologías de trabajo preponderantes en el desarrollo de las futuras organizaciones.

La alta exigencia por parte de las personas y el crecimiento de nuevas competencias, obligan a las empresas a desarrollar mecanismos que aseguren su futuro dentro del mercado.

La innovación en la empresa no surge como un capricho de crear algo novedoso, muy por el contrario, surge de la necesidad de establecer un nuevo ritmo de funcionamiento donde la creatividad se inserta dentro del actuar de las organizaciones como parte del alineamiento estratégico. Se debe considerar la creatividad como un valor de la organización, promoviendo así su

aplicación transversal a todos los puestos de trabajo.

Especialmente importante es la creatividad de los gerentes, pues: (a) ellos estarán en posición de ser observados como ejemplo por los trabajadores y (b) ellos han de decidir qué ideas se llevarán a la práctica y cuáles no.

A pesar de que en muchos casos se acude a la innovación como la última tentativa de salvación de una compañía, parece absurdo esperar a llegar a estos extremos para sacar a relucir los beneficios de la utilización de nuevas ideas.

Como se ha establecido anteriormente, los cambios en el mercado remecen al mundo organizativo, obligando a las empresas a adelantarse a lo próximo, a reinventar sus estrategias y formas de trabajo.

La expansión del mercado ha repercutido en muchos sectores económicos incrementando los estándares de calidad y la competencia. Años atrás era común ver una empresa que ofrecía ciertos productos y se mantenía a lo largo de la vida de las personas, de manera permanente y dando un servicio parejo. Actualmente muchas empresas se niegan a invertir en activos fijos tomando en consideración la volatilidad del mercado y muchas veces terminan por aferrarse a negocios que han resultado seguros para otras compañías, manteniéndose bajo el umbral de éxitos ajenos. Lamentablemente, esto no representa una opción segura de crecimiento económico y generalmente termina por atochar aún más el sector en que se está invirtiendo.

Para dar un verdadero salto en relación a la competencia es necesario utilizar una estrategia creativa e innovadora, que permita abrir nuevos caminos y dejar atrás a los demás. Estos nuevos estilos de trabajo no surgen por sí solos. Es necesario fomentarlos desde el interior de la empresa, comenzando por identificar aquellas ideas creativas que ya existen, pero que aún no son descubiertas.

La normal resistencia de las personas y las organizaciones a los cambios dificulta aún más la implementación de nuevos sistemas. Los trabajadores rechazan todo lo que conlleve una alteración del trabajo regular de la empresa. Sus viejas creencias sobre cómo debe funcionar una compañía no permiten mejorar y adecuarse a las modernizaciones. Es necesario “manejar el cambio” si se pretende que realmente ocurra.

Que una compañía opte por la innovación, significa que debe comenzar a gestionar innovación. Además de considerarla como algo fundamental, es necesario generar políticas e implementar sistemas, normas y procedimientos que verdaderamente fomenten la actuación innovadora de las personas. Paralelamente, promover la formación de una cultura organizacional creativa, que valore y proporcione tiempo y espacio al pensamiento creativo. Esto último es tan o más difícil que lo anterior. Requiere alinear los procesos de recursos humanos con la creatividad. Para este objetivo, será especialmente importante: (a) la gestión de la capacitación y los incentivos que fomenten las nuevas ideas y (b) la gestión de factores de clima como el liderazgo transformacional y el trabajo de equipos.

La falta de hallazgos científicos, respecto a los resultados proes y contras de implementar innovación en el campo laboral, hacen más difícil la tarea de convencer a las personas de esta necesidad (“if it ain't broken, why fix it?”). Toda innovación conlleva riesgo y todo cambio obliga a pasar por un poco agradable estado de transición, en el cual se sufre la sensación de haber perdido lo bueno de lo anterior sin visualizar aún los beneficios de la nueva implementación.

Las grandes empresas que han implantado nuevos y novedosos cambios en su actuar, han

obtenido resultados exitosos, lo cual representa un ejemplo para otras compañías. Sin embargo, en cada etapa de innovación hay un alto riesgo de fracaso, lo cual muchas veces termina por detener los intentos de llevar a cabo una idea creativa. En vez de tal recesión, es importante tener presente que cada fracaso o error es una oportunidad de aprendizaje que permite mejorar las futuras gestiones. Es necesario ir analizando cada etapa del proceso para tomar en cuenta que cosas hay que repetir, mejorar o cambiar.

La innovación no debe tomarse como una opción que solo atañe a las organizaciones, sino que como una herramienta que puede utilizarse en cualquier momento del día a día frente a la necesidad de solucionar un conflicto. Cada persona puede hacer uso de soluciones creativas frente a cualquier situación que se le presente, permitiéndole encontrar diferentes caminos para actuar. Por esto, las empresas deben buscar la creatividad en cualquier lugar de su ser, y no en grandes conferencias o personajes externos. Entre más propia es la innovación que se planea realizar, más efecto tendrá en la constitución general de la empresa y más alineada se encontrará con los objetivos que se pretende lograr.

REFERENCIAS

- Harvard Business Review*, 2000, *Creatividad e innovación*, Ed. Deusto. Bilbao, España
- Lagos, C.; Grandjean, T. 1999 *Creatividad y nuevas aventuras empresariales* Ed. ConoSur Ltda. Stgo, Chile
- Stern, S. 2004 *Management Today* Londres, Inglaterra
- Revista Trend Management* Vol. 6 N° 5 Ed. Trend Chile S.A., Chile 2004
- Revista Trend Management* Vol. 7 N° 2 Ed. Trend Chile S.A., Chile 2005
- <http://www.ceco-cordoba.es/portaIceco/tecnologia/innovacion/default.aspx>
- <http://revista.robotiker.com/articulos/articulo55/pagina1.jsp>
- http://www.think-inc.co.uk/jot_brainstorm.asp
- <http://www.mercado.com.ar/mercado/mo/lazzati/CONCEP5/02-96.asp#IV.%20La%20innovaci%F3n>

ARTÍCULOS

Mobbing o Acoso Psicológico en el Trabajo, un Acercamiento al Fenómeno

Paul Laskowsky Ziguilinsky / Prof: Loreto Marchant R.

INTRODUCCION

El presente artículo pretende abordar en forma general un fenómeno nuevo en definición, pero que se presenta desde hace ya muchos años en la realidad de la empresa y de las organizaciones. Al parecer, algunas formas de organización del trabajo en las empresas, fomentan el que los trabajadores estén sometidos a continuas y cada vez más complejas relaciones interpersonales. Como consecuencia, se producen situaciones en las que un sujeto se convierte en el blanco del grupo al que pertenece, siendo sometido por éste o por alguno de sus miembros con permisividad del resto, a una persecución que le va a producir importantes trastornos en su salud física y psíquica, siendo en muchos casos necesaria la asistencia médica y psicológica.

Llamado acoso moral, terror psicológico, acoso psicológico en el trabajo, terrorismo psicológico o simplemente conocido como Mobbing, se describen situaciones en las que se victimiza, de una manera hostil y dañina, a empleados. Se hace referencia a actuaciones concertadas por una o varias personas que pretenden destruir la reputación de la víctima, que intentan sabotear y/o perturbar la realización de sus labores, con consecuencias para la víctima que van desde trastornos psicológicos, sociales, laborales, económicos, hasta incluso, la muerte por suicidio del afectado.

A principios de los 90 el psicólogo sueco Heinz Leymann introduce este concepto para referirse al fenómeno de hostigamiento, acoso moral o agresión psicológica hacia una persona en el lugar de trabajo, por parte de sus compañeros o superiores en forma deliberada, y que produce como consecuencia en la víctima trastornos sociales y afectivos.

A través de este artículo se realizará una descripción general del fenómeno, un acercamiento a las causas o factores que probablemente promueven o facilitan de algún modo su aparición en la organización, la situación y la realidad actual en el mundo y la prevalencia del fenómeno en nuestro país, lo que dice la jurisprudencia nacional al respecto y sugerir algunas medidas útiles para disminuir el desarrollo de este tipo de prácticas.

ANTECEDENTES

El fenómeno que se esconde detrás de la palabra "Mobbing", refleja una experiencia de terror psicológico en el puesto de trabajo durante un largo periodo de tiempo. Con el mobbing se

describen situaciones en donde se victimiza, de manera hostil y dañina, a un empleado o trabajador.

La literatura sobre el tema, hace referencia a actuaciones concertadas por una o varias personas que pretenden destruir la reputación de la víctima, que intentan sabotear y/o perturbar la realización de sus labores. Para que esto pueda considerarse acoso moral, es necesario que dicha situación perdure en el tiempo (medio año en adelante).

El acoso en el trabajo se estudia desde varias ópticas y ello ha dado lugar a diferentes definiciones, según los distintos expertos en la materia.

M^a France Hirigoyen (1999), psiquiatra que ha acuñado y generalizado el término de acoso moral en el trabajo, lo define como: "Toda conducta abusiva (gesto, palabra, comportamiento, actividad, etc.) que atenta, por su repetición o sistematización a la dignidad, a la integridad física o psíquica de una persona, poniendo en peligro el empleo de esta, o degradando el clima de trabajo".

Heinz Leymann, el padre de la palabra "mobbing", establece para sus estudios estadísticos, una definición estricta: hay mobbing cuando una o varias de las 45 actitudes hostiles se repiten al menos una vez a la semana durante al menos 6 meses (López García, 1997).

La Unión Europea, definió oficialmente el acoso moral en el trabajo, el 14 de mayo de 2001, como "comportamiento negativo entre compañeros o entre superiores o inferiores jerárquicos, a causa del cual, el afectado es objeto de acoso y ataque sistemático durante mucho tiempo, de modo directo o indirecto, por parte de una o más personas, con el objetivo y/o efecto de hacerle el vacío" (Velázquez M., 2001).

Más allá de las distintas definiciones, fue H. Leymann, quién ha realizado mayores aportes, tanto empíricos como conceptuales, y que dan forma al entendimiento actual y generalizado que se tiene del fenómeno.

Según refieren Piñuel y Zabala (2001) en 1984 Heinz Leymann, psiquiatra alemán radicado en Suecia, publicó su primer estudio piloto sobre la violencia psicológica en el trabajo, fenómeno ya conocido y estudiado con anterioridad por Brodsky en 1972, aunque de manera menos sistemática.

En 1993 publicó en alemán su libro *Mobbing*, traducido en 1996 al francés. Poco después, aparecieron otras dos obras más con el mismo título, ambas influenciadas por Leymann, una en España en 1994 y otra en Estados Unidos, en 1996.

Sin embargo, el término inicialmente preferido por Leymann para designar el fenómeno del maltrato psicológico en el entorno laboral era el de "terror psicológico" o "psicoterrorización", mucho más gráfico e impactante.

Leymann define *Mobbing* o terror psicológico como: "comunicación hostil y sin ética, dirigida de manera sistemática, por uno o varios individuos, contra otro, que es arrastrado así a una posición de indefensión y desvalimiento, y activamente mantenido en ella."

Estas actividades tienen lugar de manera frecuente (como criterio estadístico, por lo menos una vez a la semana) y durante largo tiempo (criterio estadístico, por lo menos seis meses). A causa de la elevada frecuencia y duración de la conducta hostil, este maltrato acaba por resultar en un deterioro considerable de la esfera mental, psicósomática y social de la víctima del acoso (Piñuel y Zabala, 2001).

Además de crear el concepto, abrir el campo y realizar los primeros estudios clínicos y epidemiológicos, la mayoría publicados sólo en sueco, Leymann describió de manera operativa, o sea, objetivamente demostrable, 45 actividades características de mobbing.

La lista de estas actividades en forma de cuestionario se denomina LIPT o "Leymann Inventory of Psychological Terrorization", y ha sido utilizada en varias investigaciones. Conceptualmente, Leymann clasifica las estrategias de acoso psicológico en cinco grandes apartados, que se han denominado coloquialmente como "las cinco maniobras principales para destruir a un buen profesional" (mobbingopinión, 2005):

Limitar su comunicación: El acosador impone con su autoridad lo que puede decirse y lo que no. A la víctima se le niega el derecho a expresarse o a hacerse oír (preguntas 1-11 del LIPT).

Limitar su contacto social: No se dirige la palabra a la víctima, procurando además que nadie lo haga. Se le cortan las fuentes de información, se le aísla físicamente de sus compañeros (preguntas 12-16 del LIPT).

Desprestigiar su persona ante sus compañeros: Bromas y burlas sobre la víctima, su familia, orígenes, antecedentes y entorno (preguntas 17-31).

Desacreditar su capacidad profesional y laboral: Se asigna a la víctima tareas muy por debajo o muy por encima de su capacidad, o no se le permite hacer nada; se le critican los más mínimos errores o defectos; se desprecia su trabajo y sus capacidades profesionales (preguntas 32-38).

Comprometer su salud: El sometimiento a un régimen de acoso psicológico tiene efectos negativos, psicológicos y psicosomáticos, en el afectado, pero lo que se evalúa en este cuestionario son las conductas del acosador /es, no su repercusión en el acosado (preguntas 39-45).

En España se tradujo y estandarizó el Instrumento de Leymann para ese país en el año 1999, trabajo realizado por el Instituto de Psicoterapia e Investigación Psicosomática de Madrid.

Desde los primeros casos analizados, se detectaron estrategias de acoso, relativamente frecuentes en España, pero que no estaban presentes en la lista de Leymann. Por eso, primeramente modificaron el cuestionario original añadiendo 15 de estas conductas a continuación de las 45 tipificadas por Leymann (preguntas 46-60).

Además, modificaron las posibilidades de respuesta al cuestionario, inicialmente de tipo dicotómico, para permitir la valoración por el sujeto de la intensidad con que es afectado por cada una de las estrategias de acoso.

Existen, entonces, dos versiones españolas del LIPT, la dicotómica, en la que se añaden 15 ítems a los 45 originales de Leymann, conservando las mismas instrucciones de administración y la misma metodología de respuesta, y la escalar, igual en cuanto a la descripción de los ítems, pero en la que se amplían las posibilidades de respuesta para incluir en ella una valoración tipo Likert de la intensidad con que cada una de las conductas de acoso ha afectado al sujeto, desde cero (la conducta no ha tenido lugar) hasta cuatro (conducta de intensidad máxima). Las instrucciones de administración son modificadas en esta versión de manera apropiada. (mobbingopinión, 2005).

Actualmente, no hay información respecto a la utilización, estandarización o adaptación del

instrumento en nuestro país.

ALGUNAS CARACTERÍSTICAS A CONSIDERAR

Los estudios sobre el tema afirman que las personas acosadas se ajustan al perfil de trabajadores destacados, bien valorados, cumplidores, creativos, con un elevado nivel de ética, alta capacitación y populares entre sus compañeros, que no se dejan manipular, son solidarias con los demás, que se han negado a participar en acciones ilícitas, honradas y dignas de confianza, con una rica vida social y/o profesional que provoca envidia entre sus jefes; por otra parte los acosadores, el superior o conjunto de empleados que tengan mayor antigüedad u otra persona que le supervise, presentan un perfil típico, personas inoperantes en el trabajo, mediocres, manipuladoras, desconfiadas, inseguras; suelen tener personalidades o rasgos psicopáticos, paranoias, muy narcisistas y con complejo de inferioridad, para actuar necesitan el secreto, la vergüenza o temor de la víctima a denunciar, y el silencio de los testigos, según refiere estudio de Iñaki Piñuel (mobbingopinion, 2005)

Desde otra perspectiva, si se toma como referencia lo expuesto por H. Leymann, quién señala que es un conflicto lo que detona el acoso laboral en el trabajo (Velázquez M., 2001), existirían tres variables que personalmente clasificaré de exógenas al propio trabajador afectado y que más bien pertenecen o dan cuenta de dinámicas del trabajo en sí mismo que promoverían la aparición del acoso, y sólo una variable corresponde a características propias o relativas a la víctima de Mobbing que sería la persona en la cual se ha canalizado la ira o la frustración.

1) La organización del trabajo: Se refiere a la atribución de tareas que entrañan una sobrecarga cuantitativa y un déficit cualitativo. La sobrecarga cuantitativa es aquella, se define por mucha demanda y poco control. El déficit cualitativo se entiende como la obligación de efectuar un trabajo repetitivo, aburrido, a veces inútil o mal elaborado. Cuando se obliga a los trabajadores a hacer mal su trabajo. Toda situación estresante implica un potencial importante de conflictos, y, según H.Leymann, es justamente un conflicto lo que detona la aparición del Mobbing (Velázquez M., 2001).

2) Concepción de tareas: La monotonía y repetitividad de las tareas es generador de conflictos, tanto intrapersonales como interpersonales. En la medida que los trabajos no representen un desafío al trabajador o tareas que no den posibilidad de crecimiento laboral o personal, será posible causa de conflictos (Velázquez M., 2001). Creo que la presión, la frustración que se puede generar en condiciones de monotonía o repetitividad (con el tedio que pueden generar), muchas veces se canalizará en forma de acoso hacia algún trabajador, a modo de válvula de escape a la presión que se ha generado.

3) Tipo de Dirección: La gestión autoritaria, con métodos directivos que persiguen optimizar los resultados, sin tener en cuenta el factor humano es un claro agente de promoción de conflictos y que generará probablemente la posibilidad de Mobbing.

4) Probables sujetos objetivos del Mobbing: La presión que se ha acumulado se canalizará en forma de acoso psicológico en el trabajo hacia una víctima que ha sido escogida en virtud de características que le son propias:

- Persona atípicas, diferentes. Esto está cercano a la discriminación, factores como el sexo femenino, homosexuales, minusvalías o defectos físicos, lengua, pertenencia diferente de clase social o de etnia.

- Personas demasiado competentes, o que llaman demasiado la atención, pudiendo ser una amenaza para el acosador.
- Personas con fuerte personalidad o demasiado autónomos.
- Los empleados demasiado honestos, escrupulosos y dinámicos.
- Trabajadores menos competentes, suelen ser atacados por sus propios compañeros
- Los delegados de sindicatos, personas mayores de 50 años, embarazadas, personas con minusvalías.

CONSECUENCIAS DEL ACOSO PSICOLÓGICO

Se han realizado diversas encuestas que revelan las severas consecuencias que produce una relación laboral en la predominan condiciones de trabajo adversas: trastornos físicos, casi un 50% de los casos produce dolores de espalda, musculares y articulares, irritabilidad, cefaleas, alteraciones del sueño, falta de concentración, estrés y un 5% ha pensado en el suicidio como última solución al problema. (mobbingopinión, 2005).

En un seminario organizado por el INP dedicado específicamente al tema del mobbing (Dirección del Trabajo, 2005) en el que participó el experto español Manuel Hernández, fundador de "Acción contra el Acoso Laboral" en su país, se señala que en Madrid hay 350 mil personas que sufren acoso psicológico. Según cálculos, unos cien mil casos pueden producir pérdidas al Estado y a las empresas por sobre 500 millones de euros al año. Agregó Hernández (2005) que en Alemania se gastan \$ 51 mil millones de euros en solucionar el problema, y en Inglaterra se desembolsan 19.800 millones de euros con el mismo objetivo. Refiere además que hoy el tema es combatido en toda Europa.

Datos de la OIT recogidos por Hernández indican que 13 millones de personas sufrían mobbing en los 16 países de la Comunidad Europea en el 2000, cifra que representa cerca del 10% de los trabajadores de esas naciones. Cálculos más actuales estiman que hoy la cifra alcanza a los 20 millones de trabajadores.

A continuación, referiré brevemente, algunas de las consecuencias, que tiene el acoso psicológico laboral, en 3 áreas o esferas distintas, y que ilustran, de cierta forma, la relevancia actual del tema.

1. Para la Sociedad: La tercera encuesta europea sobre las condiciones de trabajo, elaborada en el año 2000 por la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo, basada en 21.500 entrevistas entre los 15 países de la Unión Europea, ya cifraba la intimidación o acoso moral en el 9%, un 8% en hombres y 10% entre las mujeres (13 millones de trabajadores); siendo la Administración el sector más afectado.

Los estudios Leymann, sirvieron de motor y de denuncia para conseguir que cambiaran las leyes y protegieran a los trabajadores contra este riesgo laboral en Europa. Su argumento práctico fue concienciar a la sociedad del enorme costo que ello suponía; cada víctima acosada reducida a la invalidez, costaría cuantiosas sumas en compensaciones económicas.

2. Para la Empresa: Los costos para la Empresa, también son cuantiosos. Si consideramos sólo el factor económico, encontramos que el ausentismo laboral, producto indirecto del acoso, se ve reflejado en descenso de productividad, todo ello podría afectar la calidad de los productos. Del mismo modo, aumentará el pago de indemnizaciones a futuros demandantes víc-

timas de Mobbing, como fue el caso del trabajador que demandó, y ganó juicio, a la empresa CODELCO, por 25 millones de pesos, por acoso laboral, sentando jurisprudencia al respecto.

3. Para el acosado: Junto con las consecuencias más directas o visibles, si se quiere, del acoso psicológico en el trabajo para quién lo sufre, y que finaliza en la pérdida del puesto de laboral, ya sea por despido o por renuncia de la víctima, no se pueden olvidar los problemas derivados del mobbing, y que tienen que ver con aspectos de la vida "fuera del trabajo", y que aparecen en las más diversas áreas de la vida de quién lo sufre directamente y afectan ya no solo a la víctima del acoso sino que también a todo su grupo familiar y sus relaciones personales y mundo social, tal como son los problemas económicos derivados de la pérdida del trabajo propiamente, problemas maritales o de pareja del afectado, sociales, además de afectar el autoestima, propiciar aparición de depresión, invalidez, ideas obsesivas, dentro de otras patologías (Hirigoyen M.,1999), que dificultan, aún más, la obtención de otra fuente laboral y la salida de la crisis en la que se ve envuelto todo el grupo familiar.

EL FENÓMENO EN CHILE

Según estadísticas de la Dirección del Trabajo, el 30% de los trabajadores chilenos denuncia ser víctima de acoso psicológico en su ambiente laboral (Dirección del Trabajo, 2005).

En el estudio realizado por el Instituto de Normalización Previsional publicado el año 2005, también se señala que el 69% de los trabajadores ha sentido algún tipo de maltrato en su lugar de desempeño. Estas cifras fueron dadas a conocer por el director del I.N.P, Ernesto Evans, en un seminario dedicado al tema durante el presente año y publicadas por la Dirección del Trabajo (2005). La Dirección del Trabajo señala también que muchos chilenos no saben de qué se trata el mobbing, pero lo viven a diario en sus lugares de trabajo, como hostigamiento permanente de parte de sus jefes, ley del hielo aplicada por sus compañeros, cambio reiterado de funciones, desprecio de sus habilidades, persecución o burlas.

Según datos que arrojó una encuesta de la consultora Laborum (Dirección del Trabajo, 2005) de cinco mil personas, dos tercios se quejan de acoso. El 34% de los consultados dijo estar sufriendolo en su actual trabajo y un 33% se sintió hostigado en su anterior ocupación. El resto aseguró nunca haberlo vivido.

La consultora Laborum también señala que las empresas en que más se vive el acoso psicológico son las que trabajan por resultados a plazo fijo y durante una determinada época del año, como Navidad, por el estrés que se genera (Dirección del Trabajo, 2005).

Algunos fundamentos que tratan de establecer las razones del elevado número de trabajadores que se sienten acosados, son las siguientes, según la Dirección del Trabajo (2005):

- Deficiencias en el sistema de trabajo.
- Deficiencia de liderazgo.
- Posición social de las víctimas.
- Bajos estándares morales de la organización.
- Falta de normas que regulen las relaciones entre trabajadores y entre estos y los empleadores en el ámbito de los RR.HH.

LO QUE SEÑALA NUESTRA LEGISLACIÓN

En nuestro país, existe una necesidad de regulación laboral y jurisprudencia en donde el legislador sancione el tipo de prácticas laborales objeto de estudio de este ensayo, a diferencia de lo que, afortunadamente, ocurre con el acoso sexual, en donde en el último tiempo se ha debatido y oficializado leyes, como la Ley N° 20.005 sobre Acoso Sexual, publicada el 18 de Marzo de 2005, que finalmente, en forma clara y explícita, tipifica y sanciona el Acoso sexual.

El Director del Instituto de Normalización Previsional, Ernesto Evans, señala que el acoso psicológico está completamente ausente de la legislación laboral, en tanto no tiene figura jurídica, por lo que refiere la necesidad urgente de que se incorpore a nuestra cultura. Señala además: “es necesario crear una condición legal o normativa que tipifique la existencia del acoso psicológico, de manera que el trabajador que se sienta con este perjuicio pueda hacer la denuncia y las personas que lo ejercen sepan que es ilegal y antiético” (Dirección del Trabajo, 2005).

Sin embargo se han hecho esfuerzos. Las parlamentaria Ximena Vidal y Adriana Muñoz, presentaron en enero de 2003 un proyecto de ley sobre acoso psicológico, que permanece actualmente en trámite que busca sancionar el acoso psicológico en el trabajo.

A diferencia de lo que ocurre, por ejemplo, con la Ley Española que define Acoso Psicológico como: “...toda conducta abusiva o de violencia que se realice en forma sistemática sobre una persona en el ámbito laboral, manifestado a través de reiterados comportamientos, palabras o actitudes que lesionen la dignidad o integridad Psíquica del trabajador y que pongan en peligro o degraden sus condiciones de trabajo” (www.mobbing.nu, 2005), nuestra legislación no ha definido hasta el día de hoy las prácticas de Mobbing en forma directa. No existe una norma en Chile que trate expresamente el problema.

Sin embargo, existen recursos en la legislación chilena para proteger al trabajador y sancionar estas prácticas. Del análisis del contenido del contrato de trabajo se desprenden diferentes normas que acogen el tema. Estas respuestas se encontrarían en los capítulos del Código Del Trabajo dedicados a la protección de los trabajadores (Libro II Título I del Código del Trabajo); el poder de mando del empleador (Libro I Capítulo I Artículo N° 12 del Código del Trabajo) y reglas de terminación del Contrato de Trabajo (Libro I Título V del Código).

Es importante señalar que la Constitución Política contiene normas que son eficaces para asegurar a la víctima un debido proceso. Dice la Carta Fundamental, que el Estado garantiza a todos los habitantes de este país los derechos esenciales que enumera. Pero la Constitución se ha preocupado también de expresar que garantiza todos aquellos derechos esenciales nuevos que sean reconocidos como de la esencia del ser humano por tratado y convenciones internacionales, como el Convenio 155 de la Organización Internacional Del Trabajo sobre “Seguridad y Salud”, en su artículo 3ro letra “e”, define salud: “no solamente la ausencia de afecciones y enfermedades, sino también los elementos físicos y mentales que afectan la salud y están directamente en relación con la seguridad e higiene en el trabajo” (www.belt.es).

ALGUNAS SUGERENCIAS

Para hacer frente al problema del Acoso Laboral, es fundamental la prevención, se debe prestar atención a ciertos factores, que dicen relación con la motivación y características que van más allá de lo estrictamente económico.

Se pueden realizar acciones, como las señaladas por Angel Baguer Alcalá (2005):

Variación en la tarea: está demostrado, que el trabajo rutinario es desmotivador

Agradecimiento: una sincera palabra de agradecimiento en el momento preciso, puede significar para un trabajador mucho más que un aumento de sueldo. ¿Le ha escrito alguna vez a un trabajador una nota de agradecimiento? ¿Se ha interesado por una afición del mismo y le ha regalado un detalle el día de su cumpleaños? ¿Ha planificado alguna celebración por algún logro de objetivos?

Hacer ver al empleado la importancia de su trabajo: las personas disfrutamos haciendo las cosas bien, tanto si se diseña un producto, se esculpe una estatua o se rectifica un eje de acero. Un trabajador tiene que captar que gracias a su trabajo el producto que diseña se fabricará, se admirará su escultura y rodará el vehículo para el que rectifica el eje.

Delegación de responsabilidades: Además de que la delegación es necesaria para la correcta gestión de una organización, los empleados trabajarán mejor si tienen autonomía, utilizan la creatividad de sus mentes y se sienten dueños y responsables de sus decisiones.

Carrera profesional: los trabajadores necesitan sentir que evolucionan profesionalmente, que tienen una meta y que cada día avanzan en esa dirección.

Favorecer Promoción: si el trabajador tiene carrera profesional en la empresa y ésta se ha preocupado de su formación, la organización tiene en su propia casa a la persona que precisa para las vacantes que se producen o los nuevos procesos que se incorporan.

Comunicación: los trabajadores tienen que recibir constantemente la comunicación necesaria de todo lo que acontece en la organización, sea bueno o malo (los resultados del ejercicio, las estrategias y planes de futuro). Un trabajador debe conocer cuál es el futuro de la empresa y las decisiones importantes que se toman. De esta forma se sentirá dentro de la organización, tendrá sentimiento de pertenencia.

Programas de sugerencias y política de puertas abiertas: los trabajadores se sentirán motivados si perciben que se escuchan y valoran sus sugerencias. Mucho más si los directivos y responsables de procesos mantienen una política de puertas abiertas y el trabajador percibe un clima de comunicación abierta con sus superiores.

Ambiente laboral: un buen clima laboral favorece la integración de las personas en la organización y es una de las bases del éxito empresarial. El ambiente laboral comienza en el recibimiento grato en la empresa y la preocupación de la organización por el nuevo trabajador, y se alcanza cuando la persona trabaja en un entorno favorable propiciado por la calidad del líder, flexibilidad en reglas y procedimientos, grado de confianza, formación, comunicación ascendente y descendente, retribución justa, condiciones de trabajo adecuadas (salud laboral), inexistencia de mobbing, etc.

Nuevas formas de organización del trabajo: rotación de puestos, formación de equipos, horarios flexibles, semana laboral compactada, teletrabajo, períodos de vacaciones en Semana Santa y Navidades, etc.

PALABRAS FINALES

Este breve acercamiento al fenómeno pudiera iluminar acerca de como prevenir o corregir el impacto del mobbing, en el lugar de trabajo. No obstante, es necesario que las empresas busquen información adicional sobre el tema para que sean más efectivas en su misión y pue-

dan capacitar a sus empleados.

La prevención del acoso moral debe inscribirse, también, dentro de la prevención de riesgos laborales, pues la salud en el trabajo comprendida la salud psíquica es un derecho fundamental del trabajador.

Proponemos desarrollar una cultura formativa de empresa, sustentada en valores y competencias como la empatía y la responsabilidad social. Este ejercicio debería materializarse en la construcción participativa de una carta de derechos y deberes, comprometedora y obligatoria para todos los trabajadores.

Si bien ella incluiría la prohibición de conductas de acoso, tanto del tipo tratado en este trabajo, como del tipo sexual y otras malas prácticas en las relaciones laborales, su objeto principal sería la promoción de conductas favorables a la convivencia, a la calidad de vida laboral, al desarrollo integral del individuo como persona en su trabajo e incompatibles por tanto, con las conductas de acoso.

Esta construcción se constituiría en una especie de código ético dentro de la organización.

Hasta hoy los más interesados en concienciar, prevenir y tratar este nuevo riesgo laboral han sido profesionales de las ciencias sociales, como psicólogos o sociólogos, observadores a distancia del mundo de la Empresa. Corresponde ahora a los propios actores de las empresas, directivos y empleados, el poner en marcha los mecanismos que impidan el desarrollo de estas prácticas de acoso laboral, ayudados por instancias reguladoras como la legislación laboral y de control.

Nuestra labor, como psicólogos, en el espacio de la profesión que se desarrolla en la empresa y en la organización, no es menor. Tenemos mucho que aportar, sugerir e investigar. Debemos contribuir desde la investigación y prevención del problema, con campañas psicoeducativas de información, capacitación o planificación, como también desde la detección de problemas de acoso puntuales y de apoyo a la víctima.

Queda también el desafío de construir y-o estandarizar más y mejores instrumentos de detección de mobbing.

Es necesario apoyar al legislador, acrecentando el marco teórico existente, en forma sustantiva y objetiva, tan necesario para la formulación de leyes, reglamentos, normas, que delimiten legalmente el problema en cuanto a lo que se entiende por tal, compensación a las víctimas y sanción, si cabe, al victimario.

Al margen de las medidas legales, es imprescindible que se diseñen relaciones sociales basadas en la colaboración y el entendimiento, con jefes que realmente jueguen su papel de líderes en el colectivo y que la Empresa elabore sus normas de ética y conducta generales, además de emprender otras acciones preventivas, para que se promueva un medio ambiente laboral que contribuya al desarrollo de condiciones de trabajo más saludables.

A nuestro juicio, en un esfuerzo conjunto del Estado, representado por los legisladores; las Universidades, a través de investigadores y académicos; y la propia Empresa, con directivos comprometidos con este interés, se fortalecerá la reñida relación del hombre con su trabajo, logrando mejores relaciones humanas al interior de la organización, un mejor clima laboral y trabajadores más motivados, potenciando el logro de objetivos y metas corporativos.

REFERENCIAS

- Baron, M. (2005), *Gestión de Recursos Humanos y Calidad de Vida Laboral*.
- Baguer Alcalá, A. (2005), *Ser Humano y Trabajo*, <http://www.sht.com.ar>
- Camps del Sanz P. Martín Daza F. Pérez Bilbao J.López García-Silva J-A. (1996) *Hostigamiento psicológico en el trabajo: El mobbing*. *Salud y Trabajo*. <http://mobbingopinion.bpweb.net/>
- González de Rivera y Revuelta J.L. (2000), *El síndrome del acoso institucional*. *Diario médico*.
- Hirigoyen M-F.(1999), *El acoso moral. El maltrato psicológico en la vida cotidiana*. Paidós, España.
- López García Silva J.A. Camps del Saz P.(1999), *Aspectos clínicos y prevención del psicoterror laboral*. *Mapfre medicina*; vol. 10, nº 4
- López García Silva J.A. Camps del Saz P. (1997), *Mobbing en puestos de trabajo de tipo administrativo*. *Medicina del Trabajo*. <http://www.terra.es>
- Molina Navarrete C. (2001), *Una nueva patología de gestión en el empleo público: El acoso institucional (mobbing)*. *Diario La Ley de España*.
- Piñuel y Zabala. I. (2001), *"Mobbing. Cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo"*. *Sal Térrea*. España.
- Velázquez Manuel. (2001), *La respuesta jurídico legal ante el acoso moral o mobbing como riesgo psicosocial en el trabajo*. *Jornadas de Salud Laboral Pamplona, España*.
- Páginas electrónicas consultadas en 2005:
- <http://mobbingopinion.bpweb.net>
- <http://www.terra.es/personal7/agacamt/conferencia.htm>
- <http://www.dt.gob.cl/1601/article-72896.html>, *Dirección del Trabajo*, 2005
- <http://www.mobbing.nu/>
- <http://www.belt.es/legislación/vigente/>

ARTÍCULOS

Diversidad Cultural y Desarrollo Organizacional

Isadora Ovalle Donoso /Prof: Loreto Marchant R.

INTRODUCCIÓN

La internacionalización de los negocios ha acrecentado la importancia de entender el “comportamiento organizacional internacional”. Actualmente, las empresas de tamaño pequeño y mediano, así como los gigantes corporativos dependen cada vez más de sus transacciones con otros países. Y se estima, que de 10 a 15 % de los empleos en Estados Unidos depende de las importaciones y exportaciones (Dubrin, A., 2003). Más aún, la mayor parte de los bienes producidos contiene componentes de más de un país. La mejora de las relaciones transculturales requiere entender el verdadero significado de apreciar la diversidad demográfica y cultural. Y para apreciar la diversidad, un individuo debe ir más allá de tolerar y tratar imparcialmente a personas de diferentes grupos raciales y étnicos. El verdadero significado de apreciar la diversidad es respetar y disfrutar una amplia gama de diferencias culturales e individuales. Por lo tanto, la meta de una organización diversificada es que las personas de todos los antecedentes culturales puedan lograr su pleno potencial, sin estar limitados por identidades de grupo como sexo, nacionalidad o raza.

ANTECEDENTES CONCEPTUALES

ROL DEL ADMINISTRADOR Y DEL LÍDER

Es de suponerse que los administradores de las organizaciones multiculturales posean las habilidades y actitudes para relacionarse con la gente de manera eficaz y motivarla más allá de las diferencias de raza, género, actitudes sociales y estilos de vida (Dubrin A., 2003). Lo óptimo sería que toda organización contara con líderes que promovieran el valor de la sensibilidad cultural (además de aquellos valores particulares de la organización como la honradez, la cordialidad, la participación, el compromiso institucional, etc.). Que estos fueran bilingües (para procurar una comprensión básica en sus intercambios de opinión y de información); que fueran capaces de mantener y fortalecer comunicaciones efectivas y eficaces en la organización; e idealmente deberían conocer y comprender las actitudes de las personas. Todo lo anterior, con el objetivo de evitar caer en la “estrechez de miras” y en el etnocentrismo, definidas respectivamente por Dubrin como: (a) la presunción de que las formas de la cultura propia son las “únicas” en que se pueden hacer las cosas y; (b) como la presunción de que las formas que se siguen en la cultura propia son las “mejores” para hacer las cosas.

Valores que debe promover una organización para respetar y sacar provecho de las diferencias culturales de sus empleados

Los valores son interpretaciones simbólicas de la realidad, que prestan un significado a la acción y establecen normas de comportamiento social. Los valores corresponden a los criterios de lo que es bueno y deseable y que debe influir en el comportamiento colectivo. Pero la gente no nace con un conjunto particular de valores, más bien, éstos se aprenden en el proceso de socialización mediante la imitación de modelos y patrones, gracias a la obtención de recompensas al manifestar un valor determinado (Skinner B. F., 1953).

Los valores son determinantes en el éxito de la organización, especialmente si son realmente compartidos por la mayoría de sus miembros, en aras de los objetivos supremos de la empresa. Facilitan el consenso sobre las metas a seguir, estimulan el comportamiento crítico, generan actitudes de compromiso en el trabajo, posibilitan la comprensión sobre las expectativas de trabajo y ayudan al trabajo en equipo (Villamayor E., 1998), es decir, dan cohesión a los esfuerzos cotidianos.

Por otra parte, la importancia del valor radica en que se convierte en un elemento motivador de las acciones y del comportamiento humano, define el carácter fundamental y definitivo de la organización, crea un sentido de identidad del personal con la organización (Denison, 1991). Por todo lo señalado, los valores 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 institución (Robbins, 1991).

El valor de la sensibilidad cultural, hace referencia a la conciencia y disposición para investigar las razones por las que la gente de otra cultura actúa en la forma que lo hace (Phatak A., 1983). Una persona con sensibilidad cultural reconoce ciertos matices en los usos y costumbres que le ayudarán a construir mejores relaciones con gente de antecedentes culturales diferentes a los suyos (por ejemplo, las reglas protocolarias de diferentes países). La sensibilidad cultural trae connotaciones de preocupación o interés por el tema de las diferencias culturales (Cowless KV., 1988) Esta preocupación o interés sugiere una cierta habilidad de conocer de qué manera es mejor llegar, tocar o capturar "la esencia específica" de los individuos o grupos que conforman la población organizacional. En consecuencia, se podría afirmar que la sensibilidad trasciende al conocimiento ya que supone, al mismo tiempo, un cierto entendimiento de la cultura del otro. Por lo tanto, según el profesor Dubrin, para que una organización sea multicultural, es decir, para que la organización logre reconocer y respetar la diversidad cultural, ésta debe cumplir con: (a) él o los líderes necesitan poseer y promover el valor de la sensibilidad cultural; (b) ser bilingüe: requisito básico en cargos que requieren el intercambio de información verbal entre empleados, supervisores y gerentes de diferentes países; (c) promover el quiebre de las barreras comunicacionales entre las personas de diferentes culturas, ya que la comunicación es la mayor fuente de conflictos entre las personas.

LA COMUNICACIÓN

Ningún grupo puede existir sin comunicación y sólo mediante la transmisión de significados de una persona a otra pueden difundirse la información y las ideas (Sifuentes L., 2004). Por eso es tan importante que existan mediadores bilingües entre los empleados y los líderes, y entre los mismos empleados, sin embargo, claramente la mejor opción es la de capacitar a los empleados que requieran comunicarse entre sí.

Una vez que existe un idioma en común recién se podría empezar a hablar de medios pa-

ra resolver problemas comunicacionales, tales como: aclarar las ideas antes de enviarlas, para evitar los errores semánticos; evitar la filtración de la información negativa, especialmente cuando es de abajo-arriba, por el miedo del portador de la información a ser sancionado por llevar malas noticias; fijarse en la credibilidad de los emisores de toda información, para no caer en distorsiones de mensajes que pueden afectar directamente a quien lo repite y a la organización en forma negativa.

La comunicación no es un proceso sencillo, más aún en una organización donde participan muchas personas de diferentes culturas.

Es por eso que además de manejar al menos un idioma en común con los empleados, pares y superiores, él o los líderes deben saber cómo manejar sus interacciones verbales o escritas con su equipo de trabajo y con la mayoría de los miembros de su organización. Para no caer en graves distorsiones de los mensajes que puedan comprometer los objetivos organizacionales y para evitar ser malinterpretados por quien desconoce la idiosincrasia de la sociedad u organización en la que está participando cuando ésta no le es familiar.

ACTITUDES

La actitud es una predisposición aprendida, no innata, y estable aunque puede cambiar, a reaccionar de una manera valorativa, favorable o desfavorable, ante un objeto (individuo, grupo, situaciones, etc.) (Morales P., 2000).

Según Festinger L. (1957), las personas modelan sus cogniciones, comportamientos o sentimientos con tal de disminuir cualquier incompatibilidad entre dos o más actitudes o entre las actitudes y el comportamiento.

Las actitudes se componen de tres elementos:

De un componente cognoscitivo, relacionado con las opiniones o creencias y se refiere al proceso del pensamiento, con especial énfasis en la racionalidad y en la lógica.

El componente afectivo, referente al tema de las emociones o sentimientos que surgen ante el objeto de la actitud.

Y el componente conductual que se refiere a la intención de conducirse de cierta manera con algo o alguien.

Con respecto a su adquisición, las actitudes, al igual que los valores, son aprendidas. En consecuencia pueden ser diferenciadas de los motivos biosociales como el hambre, la sed y el sexo, que no son aprendidas. Y éstas tienden a permanecer estables con el tiempo. Sin embargo, hay que tener en cuenta que muchas veces las actitudes son moldeadas según el grupo al que se pertenece o con el cual se simpatiza (Fors D., 2002).

Por otro lado, en relación al comportamiento organizacional, cabe destacar que existen tres actitudes fundamentales. La primera es la satisfacción con el trabajo. Esta es una actitud que los individuos mantienen con respecto a sus funciones laborales. Las dimensiones asociadas a esta actitud son la remuneración, el tipo de tareas y la responsabilidad que exigen, las oportunidades de ascenso, el tipo de jefe, y la colaboración que exista al interior del equipo de trabajo. La segunda actitud fundamental en una organización es la participación con el trabajo que se refiere al grado en el que una persona se identifica con su trabajo, participa activamente y considera que su desempeño es importante para su sentimiento de valía personal.

Y en tercer y último lugar, se debe reconocer la importancia de la actitud de compromiso con el trabajo o sentimiento de pertenencia, que alude al grado en que el empleado se identifica con una organización y sus metas y quiere seguir formando parte de ellas.

Las actitudes tienen una estrecha relación con el clima organizacional o calidad de vida laboral. Éstas influyen en la calidad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y tiene implicancia en su comportamiento. Las actitudes colaboran con la necesidad de las organizaciones de desarrollar condiciones de trabajo de excelencia, tanto para las personas como para su propia solidez y entregan datos para el desarrollo de programas de comunicación, equidad, seguridad, participación, desarrollo, reducción de stress y relaciones laborales cooperativas.

En las organizaciones multiculturales la gran cantidad de diferencias, estereotipos y prejuicios tienden a separar a las personas. Esto genera un ambiente propicio para que los individuos sostengan actitudes desfavorables para el clima organizacional, generándose un ambiente laboral poco grato, mayores dificultades comunicacionales y menos voluntad de resolver los conflictos.

Es necesario diseñar e implementar estrategias para cambiar esa situación con el fin de adecuar las expectativas personales de los trabajadores con aquellas que los dirigentes esperan de ellos, usando técnicas para modificar las actitudes; y creando así un clima organizacional capaz de dar sustento a las necesidades de todos los que estén involucrados en la organización (Martínez P., 2004).

ANTECEDENTES EMPÍRICOS

VENTAJA COMPETITIVA DE LA DIVERSIDAD CULTURAL

Estimular la diversidad cultural y demográfica en una organización le ayuda a alcanzar metas de responsabilidad social. Asimismo, la diversidad cultural ofrece una ventaja competitiva a una compañía (Dubrin A., 2003). Antes que la diversidad pueda aportar esta ventaja competitiva, la empresa debe ser administrada para ir entrelazando el tejido de la organización. Esto contrasta con simplemente tener un programa de "diversidad cultural" ofrecido en forma periódica por el departamento de recursos humanos.

Los responsables del recurso humano deben dirigir sus esfuerzos para lograr que el trabajo por conseguir la diversidad forme parte de la estrategia organizacional.

Recientes investigaciones (Orlando C., 2000; Cox T., y Blake S., 1991), revelan los beneficios competitivos de la diversidad cultural:

1- El buen manejo de la diversidad cultural ofrece una ventaja en mercadotecnia, lo que incluye mayores ventas y utilidades. Una fuerza de trabajo representativa facilita llegar a un mercado multicultural.

2- Un manejo eficaz en la diversidad cultural puede reducir los costos. Una administración más eficaz en la diversidad cultural puede incrementar la satisfacción en el trabajo de diversos grupos, lo que, en consecuencia, reduce la rotación, el ausentismo y los costos correspondientes. Una organización diversificada que da la bienvenida y logra el crecimiento de una variedad amplia de empleados, conservará más a sus empleados que provienen de minorías y multiculturales. Asimismo, la administración eficaz en la diversidad ayuda a evitar demandas costosas por acusaciones de discriminación basadas en edad, raza o género.

3- Las compañías que tienen antecedentes favorables en el manejo de la diversidad cultural tienen una ventaja perceptible en el reclutamiento de gente talentosa. Aquellas compañías que son conocidas por acoger de buena gana a la diversidad, atraen a los candidatos más fuertes entre las mujeres y las minorías raciales y étnicas. Una escasez de mano de obra ha dado mayor impulso a la diversidad cultural. Durante temporadas de escasa fuerza laboral, las compañías no pueden darse el lujo de que se les considere racistas, sexistas o que discriminan por razones de edad o pertenencia sindical.

4- La diversidad en la fuerza de trabajo puede aportar a una compañía, ideas útiles de publicidad y de propaganda favorables. Una fuerza de trabajo culturalmente diversificada o la agencia publicitaria de la empresa puede ayudar a que ésta se coloque en una situación favorable ante los grupos culturales que desea alcanzar.

5- La heterogeneidad en la fuerza de trabajo puede ofrecer a una compañía una ventaja en creatividad. La probabilidad de encontrar soluciones creativas a los problemas es mayor cuando los ataca un grupo diversificado. Un estudio de innovación organizacional encontró que las compañías innovadoras tenían historiales superiores al promedio en la reducción del racismo, sexismo y clasismo (Kanter R., 1983).

FACTORES RELACIONADOS CON EL ÉXITO EN LA DIVERSIDAD

Las compañías de negocios, así como las organizaciones públicas, alcanzan diversos niveles de éxito con sus iniciativas de diversidad cultural. Jacqueline A. Gilbert y John M. Ivancevich (2000) estudiaron dos compañías de tamaño semejante que lograron diferentes niveles de éxito en el tema de la diversidad cultural. Utilizaron encuestas de personal, entrevistas con los administradores y registros de la compañía para hacer el relato detallando sus esfuerzos a favor de la diversidad en la empresa en el transcurso del tiempo. Una empresa designada organización multicultural, ha realizado progresos sustanciales para volverse más diversa. La evidencia de su éxito incluyó premios regionales y locales de diversidad, y mención en prominentes publicaciones de negocios. La empresa designada como organización plural tuvo menos éxito en la inclusión de empleados diversificados y deseaba esforzarse más para lograrlo. Cinco factores claves diferencian lo que es, el cambio cultural fundamental de la organización multicultural, de lo que es una organización plural con un compromiso superficial con la diversidad:

- 1- El inicio y apoyo de la dirección general: La dirección general de la organización multicultural desempeñó un papel más activo y asertivo para incorporar la diversidad cultural, que la organización plural.
- 2- Iniciativas de recursos humanos. La organización multicultural tenía más programas de recursos humanos dirigidos a alcanzar la diversidad cultural, que la organización plural.
- 3- Comunicación organizacional. En la organización multicultural participaba una gama amplia de empleados para darle forma a las políticas de recursos humanos, en cambio en la organización plural, los esfuerzos por hacer participar a los empleados, eran menos sistemáticos.
- 4- Filosofía corporativa. En la organización multicultural había una filosofía corporativa que regulaba las políticas de diversidad, mientras que en la organización plural, cada planta tenía la libertad de desarrollar su propia filosofía. Y esto hacía más fácil que las plantas de la organización plural cancelaran las iniciativas de diversidad que encontraban demasiado costosas y consumidoras de tiempo.

5- Medidas de éxito de la compañía. En la organización multicultural, los objetivos de capital humano- que incluyen la diversidad- se presentan como componentes esenciales para el logro de la satisfacción del cliente y de las utilidades. También se consideraba, en este tipo de organizaciones, que los esfuerzos del departamento de recursos humanos agregaban valor a la corporación. En cambio, en la organización plural, la diversidad cultural se consideraba como una herramienta de relaciones públicas y no como un vehículo para crear una ventaja competitiva.

Estos cinco factores de éxito se pueden interpretar como sugerencias para que la administración obtenga una ventaja real de la diversidad cultural, e incluso se podría incluir el logro de una diversidad cultural como medida de éxito de la compañía, junto con las medidas financieras.

VALORES TRANSCULTURALES

Una útil información previa para entender qué funciona bien con gente de diferentes culturas, es analizar sus valores.

Al examinar los valores de varias culturas, se puede entender cómo difieren éstas entre sí. Geert Hofstede (1993) identificó cinco dimensiones de valores en una investigación que duró 18 años e incluyó más de 160.000 personas de más de 60 países.

Éstos son unos ejemplos de los valores que observados durante esta investigación:

1- Individualismo, en contraste con colectivismo. Los miembros de una sociedad que valora el individualismo, se preocupan más por su carrera que por el bien de la empresa. En contraste, los miembros de una sociedad colectivista, suelen preocuparse más por la organización que por ellos mismos. Culturas individualistas incluyen a Estados Unidos, Canadá, Gran Bretaña y los países bajos. En el otro extremo están Japón, Taiwán, México, Grecia y Hong Kong, países que valoran mucho el colectivismo.

2- Distancia al poder. La medida en que los empleados aceptan la idea de que los miembros de una organización tienen diferentes niveles de poder es algo que se conoce como distancia al poder. En una cultura de gran distancia al poder, el jefe toma muchas decisiones sólo porque es el patrón. En cambio, en una cultura de corta distancia al poder, los empleados no reconocen con facilidad una estructura de poder. Aceptan las instrucciones sólo cuando consideran que el jefe tiene razón o cuando se sienten amenazados. Culturas de gran distancia al poder incluyen Francia, España, Japón, México y Brasil. Culturas de corta distancia al poder incluyen, Estados Unidos, Israel, Alemania e Irlanda.

Se debe aclarar que éstos, son estereotipos nacionales muy difundidos que se relacionan con aspectos significativos del comportamiento organizacional.

DIFERENCIAS CON BASE CULTURAL EN EL ESTILO DE ADMINISTRACIÓN

El impacto de una cultura sobre el estilo de administración y liderazgo es otra influencia cultural importante sobre el comportamiento de las organizaciones. Aunque los factores de personalidad son un elemento importante en el estilo de administración, la cultura también es importante porque sirve como guía de lo que constituye una conducta aceptable. La cultura establece los valores que orientan el comportamiento. Y al igual como ocurre con las dimensiones de los valores culturales, existen también, a raíz del estudio hecho por Geert Hofstede (1993) y sus colaboradores, algunos estereotipos nacionales de estilos de administración en el mundo. Por ejemplo, en Alemania se espera que los administradores alemanes sean principalmente espe-

cialistas técnicos, o meisters, que distribuyan las tareas y ayuden a resolver problemas difíciles. Igual que sus semejantes en muchas culturas, los ejecutivos alemanes de nivel superior suelen ser autoritarios y deseosos de poder.

Y a su vez, en Francia, los administradores, particularmente en corporaciones importantes, son parte de una élite (por haber asistido a escuelas de negocios selectas, llamadas Les Grandes Écoles). En consecuencia, se comportan en forma autoritaria, con superioridad. Las rígidas distinciones de clase de la sociedad francesa también ayudan a modelar las actitudes y conductas de los administradores. Los administradores de nivel superior se perciben a sí mismos como superiores a los administradores de niveles inferiores.

ETAPAS DE DESARROLLO DE UNA ORGANIZACIÓN MULTICULTURAL

Otra área de estudio en torno a las organizaciones multiculturales, son las etapas de su desarrollo, y según Dubrin, existen varias etapas de desarrollo a medida que cambia la organización pasando de ser monocultural, a ser multicultural. Estas serían; organización monocultural, organización en nivel no discriminatorio y por último, organización multicultural.

A nivel monocultural, hay una exclusión implícita o explícita de las minorías raciales, mujeres y otros grupos subrepresentados en posiciones de poder en la sociedad.

El nivel no discriminatorio, se caracteriza por un sincero deseo de eliminar la ventaja injusta del grupo mayoritario. Sin embargo, la organización no cambia su cultura de manera importante, ya que perfectamente ésta puede tratar de asegurar que la mezcla racial y étnica se acoople a la mezcla racial y étnica de la sociedad en general o de su base de clientes. Además, las organizaciones que están en este nivel, también pueden tratar de influir en su ambiente laboral, de modo que no sea hostil para los nuevos miembros de la fuerza de trabajo. Es más, si se cumplieran plenamente los programas de trabajo de los gobiernos, lo más probable sería que todas las organizaciones alcanzaran este nivel de no discriminación.

En cambio, a nivel multicultural, las organizaciones se convierten, o se están convirtiendo, en algo profundamente diverso. Este tipo de organización, refleja las contribuciones e intereses de los diversos grupos culturales y sociales en la misión, operaciones, productos y servicios de la organización. Existe un pluralismo cuando tanto los miembros de las minorías como los de las mayorías influyen en la creación de normas de conducta, valores y políticas. Otra característica de las organizaciones multiculturales, es que poseen una plena integración estructural. El término significa que nadie recibe un puesto específico sólo por el grupo étnico al que pertenece o por su sexo (Foster B., Jackson G., Cross W., Jackson B., Hardiman R., 1991).

Además, la organización multicultural trata de estar libre de prejuicios, porque los prejuicios y el sesgo crean la discriminación. Por ejemplo, Northern Telecom ofrece un programa de 16 horas para ayudar a los empleados a identificar y modificar los sesgos y prejuicios culturales (Dubrin A., 2003).

BARRERAS CONTRA LAS BUENAS RELACIONES TRANSCULTURALES

A continuación se describen importantes barreras que se oponen a la diversidad multicultural y a las buenas relaciones transculturales (Triandis H.C., 1994):

1- Expectativas perceptuales. Se sabe que todas las personas tienen una predisposición a discriminar, por lo que tienden a evitar y/o dañar las buenas relaciones transculturales. Sin embargo, quienes discriminan, lo hacen como un atajo perceptivo, en gran parte como los estereotipo-

tipos. Como la gente discrimina en forma natural, una empresa tiene que hacer un esfuerzo considerable para llegar a ser multicultural.

2- Etnocentrismo. Como se mencionó, el administrador multicultural evita el etnocentrismo. Esta misma actitud perjudica las relaciones interculturales en general, ya que la mayoría de las culturas se consideran a sí mismas el centro del mundo. Y una consecuencia de esta actitud es que la gente de una cultura prefiere gente de culturas similares a la suya. Pero, a pesar de esta generalización, algunos países que parecen tener culturas similares tienen una rivalidad intensa. Por ejemplo, muchos japoneses y coreanos no se caen bien entre sí, y lo mismo ocurre entre franceses y belgas.

3- Relaciones intergrupales más que relaciones interpersonales. En las relaciones intergrupales se pone la atención sólo en la membresía de grupo de la persona, en cambio, en las relaciones interpersonales se pone la atención en las características de la persona como individuo. Y por ello, es que una relación interpersonal, si bien requiere más esfuerzo, es más recomendable que una relación intergrupal; porque atiende a características únicas de la otra persona y no se le encasilla en un estereotipo por el grupo al que pertenece o representa.

4- Estereotipos en las relaciones intergrupales. Como resultado de los estereotipos, la gente sobreestima la probabilidad de que un miembro dado de un grupo tenga un atributo de su categoría. Por lo tanto, la gente tiende a elegir información que se ajusta al estereotipo y a rechazar la información inconsistente. En consecuencia, hace conclusiones sobre la gente de otro grupo cultural sin escucharla y observarla con cuidado.

CONCLUSIÓN

El proceso de la globalización y de la diversificación cultural exige el desarrollo por parte de las organizaciones, de estrategias de adaptación para establecer normas y valores en contra de la discriminación incorporando iniciativas que afecten positivamente los resultados de los negocios y el clima laboral dentro de las mismas.

La mejora de las relaciones transculturales requiere el entendimiento por parte de las organizaciones del alcance competitivo y de los factores de éxito relacionados con la diversidad cultural. Y para lograr ese entendimiento deben tener conciencia de la importancia de los valores, actitudes y de la comunicación como medios de cambio en pro de la multiculturalidad.

Sin duda, el proceso es difícil y largo, especialmente en Chile, donde se suele imitar y tomar como paradigmas todo lo que hacen las empresas y organizaciones de países desarrollados, cuestión que muchas veces afecta negativamente al sentimiento de pertenencia de los empleados chilenos. La falta de observación y respeto por los patrones culturales propios y los de los extranjeros provenientes de países vecinos residentes en Chile, conlleva a un “desaprovechar” la oportunidad de ampliar sus perspectivas de mercadeo y las ventajas de la diversidad.

Difundir el tema de la diversidad y sus ventajas competitivas dentro de las organizaciones es un primer paso para avanzar en pro de un mundo más tolerante e inteligente que sepa, cada vez más, apreciar las diferencias y conocer el valor del respeto y de la sensibilidad cultural.

REFERENCIAS

- Dubrin, J. (2003) *Fundamentos de Comportamiento Organizacional*. Editorial International Thomson. México.
- Cowles KV. (1998). *Issues in qualitative research on sensitive topics*, *Western Journal of Nursing Research*.
- Cox T.; Blake S. (1991). "Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness". *Academy of Management Executive*. Vol. 5, No. 3.
- Crockett R. O. (1998) *spaña*.
- Fors D. M. (2002). *Los valores en el centro de la cultura organizacional*. La Habana. Cuba.
- Foster B., Jackson G., Cross W., Jackson B., Hardiman R. (1991), *Workforce Diversity and Business*. *Training and Development Journal*.
- Gilbert J. A. e Ivancevich J. M. (2000). *Valuing Diversity: A Tale of two Organizations*. *Academy of Mangement Executive*. Págs. 93-105.
- Hofstede, G.(1980) *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Sage, Beverly Hills, California. USA.
- Hofstede, G.(1993). *A Conversation with Geert Hofstede*. *Organizational Dynamics*. Primavera de 1993. Págs. 53-61.
- Kanter R. M. (1983). *The Change Masters*. Editorial Simon and Schuster. NY, USA.
- Morales, P. (2000). *Medición de actitudes en psicología y educación*. Universidad Pontificia de Comillas/ICAI-ICADE. Madrid, España.
- Orlando C. R. (2000). *Racial Diversity, Bussiness Strategy, and Firm Performance: A Resource- Based View*. *Academy of Management Journal*. Abril del 2000, Págs. 164-177.
- Phatak A.(1983). *International Dimensions of Management*. Kent. Boston, USA.
- Robbins S., (2004). *Comportamiento Organizacional*. Prentice Hall. México.
- Sifuentes, L. E.(2005). *Administración en la empresa: importancia de la comunicación*. Universidad del Valle. Bolivia.
- Skinner, B. F. (1953). *Ciencia y Conducta Humana*. Universidad de Harvard. USA.
- Triandis H. C. (1994). *Culture and Social Behavior*. Págs. 249-259.
- Villamayor, E. R. (1998), *Camino Hacia un Nuevo Liderazgo, IV Reunión sobre Administración de Recursos Humanos de Banca Central, Santo Domingo, República Dominicana, junio de 1998*. (www.cemla.org/pdf/pub-di-rh-ev.PDF).

ARTÍCULO

Gestión por Competencias, un Desafío y una Necesidad

Carolina Estay Ortega / Prof: Loreto Marchant R.

DEFINICIÓN DE COMPETENCIA

Se entiende por "competencias" ciertas aptitudes que posee la persona y que hacen que su desempeño resulte efectivo o incluso superior en relación a lo que ese puesto de trabajo requiere.

Involucran tres componentes fundamentales, ellos son:

- El saber actuar hace referencia a la capacidad inherente que tiene la persona para poder efectuar las acciones definidas por la organización. Tiene que ver con su preparación técnica, sus estudios formales, el conocimiento y el buen manejo de sus recursos cognitivos puestos al servicio de sus responsabilidades. Este componente es el más utilizado tradicionalmente a la hora de definir la idoneidad de una persona para un puesto específico de trabajo, lo cual se contextualiza el énfasis que habitualmente realizan las empresas en la capacitación de su personal. (Le Boterf, 1996).

- El querer actuar alude no sólo al factor de motivación de logro intrínseco a la persona, sino también a la condición más subjetiva y situacional que hace que el individuo decida efectivamente emprender una acción en concreto. Influyen fuertemente la percepción de sentido que tenga la acción para la persona, la imagen que se ha formado de sí misma respecto de su grado de efectividad, el reconocimiento por la acción y la confianza que posea para lograr llevarla a efecto. (Le Boterf, 1996).

- El tercer componente de la competencia es el poder actuar, las condiciones del contexto así como los medios y recursos de los que disponga el individuo, condicionan fuertemente la efectividad en el ejercicio de sus funciones. En muchas ocasiones la persona sabe cómo actuar y tiene los deseos de hacerlo, pero las condiciones no existen para que realmente pueda efectuarla. (Le Boterf, 1996).

MODELOS TEÓRICOS

Existen diversos modelos y aproximaciones para abordar el concepto de y la gestión por competencias. Tienen en común el considerar las capacidades que el trabajador posea, como una herramienta que se deben desarrollar continuamente, lo cual permite a la organización obtener ventajas competitivas en el mercado al que acceda, ya que las personas son considera-

das ejes centrales en los avances que se puedan obtener. Se presentan, sin embargo, algunas diferencias de énfasis y enfoques importantes de señalar; sea en su forma de concebir el cambio, en sus objetivos y por tanto en los resultados que se espera obtener mediante su aplicación, entre otras cosas. El cuadro siguiente muestra una síntesis comparativa de los modelos comúnmente utilizados por las consultoras chilenas:

- Modelo de Mc Bear
- Modelo DDI
- Modelo Funcional

José María Saracho (2005), Consultor de Anguita & Asociados

	MODELO DE HAY MC-BEAR	EL MODELO DDI	EL MODELO FUNCIONAL
DEFINICIÓN DE COMPETENCIA	"Una característica subyacente causalmente relacionada con el desempeño superior. (independiente del puesto)"	"Algo" que una persona debe demostrar para ser efectivo al desempeñarse en un puesto determinado	"Es la aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo.",
VARIABLES INVOLUCRADAS	Conocimientos Habilidades, Actitudes, Motivación, Rasgos y Autoconcepto	Conocimientos, Motivaciones y Comportamientos de las personas.	Productiva, los resultados-productos, el desempeño y los conocimientos que poseen las personas y sus posibles campos de aplicación
OBJETIVO DEL MODELO	Distinguir las características de quienes poseen un mejor desempeño, independientemente del área de trabajo en la que se desempeñen	Comparar el desempeño de las personas que permanecen en una organización manteniéndose competitivos.	Identificar el desempeño "mínimo requerido" para cada puesto de trabajo, dentro de una organización, para mantener su nivel deseado de productividad y calidad
VISIÓN DE PERSONA	Humanista / Psicológica / Social Considerando al Hombre como: Creador, Innovador, Líder, Emprendedor que alinea la organización con su visión.	Económica / Competitiva Hombre-Agente: misionero, alinea sus objetivos personales con los organizacionales.	Ingenieri / Utilitaria / Normativa Hombre-Máquina: sistemático, obediente, preciso, puntual, estable, predecible
POBLACIÓN OBJETIVO	Personas que componen el directorio, es decir los altos ejecutivos de cada organización	Ejecutivos medios, al staff de gerencia	Personas encargadas de la Supervisión (Profesional y Técnica) y de la Línea Productiva (Profesional y Técnica)
DESARROLLA COMPETENCIAS	Competencias distintivas	Competencias Genéricas	Competencias específicas
TEORÍAS QUE SUSTENTAN EL MODELO	Liderazgo, Psicología conductista, Modelo del Análisis Situacional y Teoría de la Motivación de McClelland	Benchmarking, que se cuestiona ¿Qué hace la competencia?, produciendo taxonomías de competencias basadas en investigación de más de 40.000 personas	Teoría Aptitudinal, el Análisis Ocupacional y el Job Análisis.
ESTRUCTURA	Plana / Flexible	Matricial / Adaptable	Vertical / Rígida
CAPACITACIÓN, ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO.	Desarrollo del Potencial y Desarrollo de Carrera Profesional. Aplanar y flexibilizar la estructura: movimientos transversales y de especialización. Aumentan la empleabilidad en el mercado. Ideales para carrera Gerenciales o Consultivas. Máximo: Líder, CEO, Coach.	Gestionar el Desempeño. Entrenar habilidades específicas del puesto actual y/o futuro Planes de Carrera en organizaciones burocráticas/matriciales. Aumentan la empleabilidad en una industria. Ideales para carreras profesionales técnicas. Máximo: Especialista	Ideales para la Auto-Aprendizaje y el Entrenamiento Técnico. Capacitación técnica y el desarrollo habilidades específicas. Aumentan la empleabilidad dentro de una organización y una industria a través de la Normalización y Certificación. Máximo: Desempeño eficiente en el cargo actual y/o inmediato futuro dentro de una especialidad.

CLASIFICACIÓN GENERAL DE COMPETENCIAS

Producto de la dificultad que existe para dar una definición clara y única acerca del fenómeno que engloba el término competencia, surgen diversas clasificaciones, tendientes a formular un ordenamiento que permita identificar los principales tipos de competencias.

Uno de ellos es el Modelo Genérico de Competencias enfocado a la actividad gerencial, donde el desempeño exitoso tendrá relación con la gestión y acción por objetivos, liderazgo, gestión de recursos humanos, dirección de subordinados, y un conocimiento profundo de la tarea en sí, así también del proceso que su desarrollo implica específicamente. Boyatsis, R. 1982 (cit, Fernandez y Baeza, 2001)

Otra clasificación de las competencias surge a partir de su capacidad predictiva del desempeño superior, para lo cual dividirían en: Competencias umbral que son aquellas que predicen el comportamiento promedio en determinada función, es decir son los conocimientos, destrezas y habilidades que necesita una persona para lograr un desempeño mediano o mínimamente adecuado y Competencias diferenciadoras que son aquellas que predicen el comportamiento superior, por lo cual, permiten obtener factores que distinguen a un trabajador con desempeño exitoso de otro con desempeño mediano o inferior a lo requerido.

Las competencias, también pueden ser clasificadas de acuerdo a su grado de aplicabilidad y especificidad organizacional en: Competencias corporativas de la organización, comunes a todos los cargos y las líneas de negocios, Competencias comunes de un área, gerencia o línea de negocios, Competencias de familias de cargos con responsabilidades similares y Competencias específicas del cargo.

Por último, las competencias se pueden clasificar de acuerdo a su facilidad o dificultad de desarrollo, en Competencias fácilmente entrenables (pensamiento analítico), Competencias medianamente entrenables (iniciativa) y Competencias difícilmente entrenables (autoconfianza o flexibilidad). Esta clasificación es un aspecto fundamental cuando se requiere decidir que tipo de competencias resulta más provechoso invertir en su desarrollo, ya que permite evaluar, de forma clara y precisa, el costo-beneficio que provocará para la consecución de metas de la organización. (Velando, E. 1997)

IMPACTO EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Para una organización, contar con las personas que posean las características adecuadas que contribuyan al cumplimiento de los objetivos y metas de ella, se ha convertido en una importante necesidad de Recursos Humanos, a través de este enfoque, se deja de percibir los cargos como unidades fijas, sino que se basa en capacidades que pueden ser utilizadas de manera transversal, es decir, las destrezas y habilidades que una persona posee para ejecutar las tareas necesarias para un puesto de trabajo, también son necesarias para otro puesto de trabajo que no tenga aparentemente una relación directa, se hacen dinámicas y maleables, con la finalidad de una lograr una satisfacción de las expectativas y necesidades que poseen tanto clientes internos como clientes externos. Por esta razón, el modelo de competencias, surge como una alternativa que permite lograr una gestión de recursos humanos que posea una mirada integral, mediante objetivos comunes y un modo de acceder a ellos también común, es decir, los diferentes procesos productivos resultan coherentes entre sí.

Concretamente los beneficios que conlleva la implementación de este modelo de acuerdo

a las diferentes áreas son:

Reclutamiento y selección de personal: La selección de personal por competencias se diferencia de un proceso de selección tradicional por los métodos que emplea, en ellas se utilizan, por ejemplo, técnicas enfocadas a identificar comportamientos que la persona haya tenido, que resulten predictores de desempeños adecuados en el nuevo puesto. Para esto, el contar con un perfil de competencias para cada uno de los puestos de trabajo de la organización, permite contar con una descripción específica y concreta de las competencias, concretamente de las conductas, que requiere demostrar la persona que sea seleccionada. Mediante esta perspectiva, se puede desarrollar una predicción altamente confiable del desempeño laboral que la persona presentará en el futuro, siendo esto un aspecto importante de considerar durante el proceso de selección de personal y consecuente incorporación a la organización.

Actualmente, las pruebas intelectuales, pruebas de habilidades específicas, cuestionarios de personalidad, test proyectivos y entrevista psicolaboral, están siendo complementados con assessment de competencias mediante paneles de expertos y la aplicación de inventarios de conductas exitosas, lo que aumenta la eficiencia de la selección de personal (Fernández y Baeza, 2001).

Inducción: El objetivo de la selección por competencias es encontrar el candidato que se ajuste lo más rigurosamente al perfil de competencias requerido para determinado cargo, para lo cual se utiliza la técnica de comparación de perfiles, la que permite determinar cuáles son las brechas existentes entre las competencias demostradas por la persona seleccionada para el cargo y las realmente requeridas por la organización, lo que permite la ejecución de un proceso de inducción más específico, que solo abarque específicamente los déficit presentados, disminuyendo así el tiempo de preparación que necesita el nuevo trabajador para incorporarse plena y eficientemente en su quehacer laboral. Wood & Payne, 1998. (cit. Fernandez y Baeza, 2001)

Proceso de evaluación: Al momento de evaluar al personal, se accede al perfil de competencias requeridas para el puesto específico, desde donde se obtienen las conductas que manifiestan la presencia de dichas competencias.

Tanto la validez como la confiabilidad de la evaluación se ven beneficiadas al contar con parámetros de medición fácilmente contrastables la presencia o ausencia de conductas específicas, disminuyendo de paso las posibles críticas y resistencias al proceso de evaluación en sí mismo, por lo que el rol del evaluador es definir qué nivel de conducta es el más frecuente en un trabajador y no juzgar cualitativamente su desempeño. (Fernández y Baeza, 2001)

Capacitación: Consecuente con la evaluación realizada anteriormente, la capacitación se efectuará centrada en aquellos aspectos que no fueron presentados por el trabajador o por el equipo de trabajo, de esta manera se efectúa una capacitación específica, que permita abordar las áreas precisas que se encuentran débiles, logrando un ahorro de energía, tiempo y recursos económicos, ya que los talleres de capacitación tendrán directa relación con las necesidades de la organización para el cumplimiento de sus objetivos. La posibilidad de diferenciar competencias fácil, medianas y difícilmente entrenables permite contar con referentes claros respecto a las posibilidades de avances concretos que se podrán obtener bajo la capacitación, logrando con esto mejores resultados.

Promoción y desarrollo: Es una de las áreas que mayormente se ve beneficiada mediante la utilización de este modelo, ya que permite realizar una comparación directa entre los distintos cargos, a pesar de que por su propia naturaleza funcional pueden diferir enormemente unos de otros, ya que las mismas competencias pueden estar presentes en los diferentes cargos de

naturaleza diferente, aunque con distintos niveles requeridos, logrando así encontrar ajustes que de otra manera sería difícil de determinar. En este concepto se basan la gestión del talento, el coaching y el desarrollo ejecutivo mediante planes de navegación profesional. (Fernández y Baeza, 2001)

Compensaciones: La gestión por competencias promueve esclarecer los criterios para la aplicación de la política de compensaciones de la organización, sin embargo, en Chile es casi inexistente el pago por competencias, no obstante es pronosticable que las empresas que decidan implementar una gestión de personas basada en competencias tengan como camino natural, retribuir e incentivar mediante el logro de los estándares de competencia, lo cual resultaría más equitativo, ya que la retribución económica estaría directamente relacionada con el aporte que esa persona en particular representa para la organización (Fernández & Baeza, 2001).

Despido de personas: La desvinculación de las personas con su puesto de trabajo, a partir del Modelo de Competencias, se realiza a partir una determinación con alto grado de objetividad, ya que serán las personas que presenten la mayor brecha entre sus competencias y las requeridas por el cargo, en relación al grado de entrenabilidad de las competencias deficitarias, pues si éstas son difícilmente entrenables y por razones de costo-beneficio, la organización generalmente no estará dispuesta a realizar este esfuerzo, por lo tanto, resulta razonable efectuar una desvinculación de esas personas. Wood & Payne, 1998 (cit. de Fernandez y Baeza, 2001)

APLICACIÓN DEL MODELO “GESTIÓN POR COMPETENCIAS”

Para aplicar el modelo de Gestión por Competencias, se hace necesaria la identificación de perfiles propios para cada puesto de trabajo de una organización, por lo cual, las competencias que sean consideradas como deseables para un puesto de trabajo dentro de una cultura organizacional, no tendrán que ser necesariamente las mismas para el mismo puesto de trabajo dentro de otras organizaciones, por esta razón, la aplicación del modelo se debe efectuar caso a caso, a través de la identificación de personas que ya han demostrado por medio de sus comportamientos que poseen las “competencias” requeridas, identificando qué características poseen esas personas que generan que su desempeño sobresalga del resto de sus pares y por tanto, resulten más contribuyentes en pro de los objetivos de la organización.

A continuación se señalará el proceso operativo desarrollado por I. Reyes y R. Baeza (2005), para implementar el Modelo de gestión por competencias en las organizaciones:

1. Comunicación interna del trabajo: Para lograr una satisfactoria implementación de este modelo, resulta conveniente informar a los trabajadores de proceso que se llevará a cabo. Se considerará la participación por parte del personal de la organización como imprescindible, así también la comprensión por parte de los mismos, la utilidad que su implementación conlleva tanto para la organización, como para ellos mismos. Por esta razón es importante efectuar reuniones con las personas que resulten partícipes del proceso y reuniones con los diferentes sindicatos, promoviendo así la transparencia y claridad de los objetivos y alcances que se pretenden conseguir.

2. Selección de la muestra: A partir de las personas entrevistadas, se efectúa una división en dos grupos; las personas que poseen un buen desempeño y otro con las personas de desempeño bajo lo esperado, de acuerdo los criterios que posean los ejecutivos de la organización, basándose en los sistemas existentes de dirección presentes, en caso de que no existan, será una decisión consensuada respecto de los mismos. Luego se comparará que competencias presen-

tan diferencias significativas entre ambos grupos y en cuáles no. El número de personas a entrevistar varía sustancialmente según el total de ocupantes por cargo. El criterio usado es que en cargos con menos de 20 ocupantes se debe entrevistar a todas las personas y en cargos con 21 ocupantes o más, se debe considerar un porcentaje no inferior al 70% de las personas, contando de esta manera con una muestra representativa.

3. Entrevistas de incidentes críticos: Esta etapa implica profundizar previamente el conocimiento de cada cargo que incluya un análisis descriptivo de este, además de una visita al lugar concreto de trabajo y así poder realizar las entrevistas de selección de personal, con la mayor cantidad de información relevante que sea posible. Se elaboran pautas estructuradas para llevar a efecto las entrevistas conductuales. Los entrevistadores requieren un entrenamiento específico para conducir la entrevista hacia identificar como trabaja la persona en la práctica, para lo cual se analizan los incidentes críticos de la trayectoria laboral de la persona en el cargo, pues está demostrado que en dichos incidentes, sean éstos exitosos o no exitosos, se constatan los máximos niveles de competencia e incompetencia. Del análisis de las respuestas conductuales reales de las personas se determina lo que en realidad se puede alcanzar en un cargo y organización particular. Entrevistadores inexpertos pueden caer en el error de asumir como conductas de trabajo, los conceptos que una persona tenga de su desempeño. Existen respuestas de alta deseabilidad, como mencionar que se aplica liderazgo situacional y se cree en el trabajo en equipo, una aproximación de este tipo no refleja competencia pues sólo es una declaración conceptual. El foco está en elicitación y analizar conductas reales. Spencer & Spencer, 1993 (cit. Fernandez y Baeza, 2001)

4. Elaboración de perfiles de competencia: Esta es la etapa central de la intervención y por lo tanto, es la que presenta una mayor complejidad. Se describen a continuación las diferentes etapas que implica:

Transcripción de entrevistas y clasificación de competencias: Esa información es analizada por el panel de consultores, quienes proceden al análisis y categorización de los datos obtenidos en las entrevistas de incidentes críticos, identificando las conductas descritas por los participantes y asociándolas a las competencias con que dicha conducta tenga directa relación. Se categorizan las respuestas conductuales según el grupo muestral, ya sea de desempeño bueno o bajo lo esperado.

Clasificación mediante el Inventario de Competencias: Este diccionario, resumen de todas las escalas de competencia y el detalle de sus niveles de conducta, es el marco de referencia para categorizar las conductas observadas y asociarlas a competencias. Si el proceso de analizar las conductas y clasificarlas lo hace sólo una persona se corre riesgo de subjetividad, razón por la que la metodología considera el análisis de todas las conductas extractadas de todas las entrevistas por parte del panel de consultores, quienes por consenso categorizan las competencias. Ello garantiza objetividad en el proceso de detección de los perfiles de competencia de cada cargo y está descrita como la metodología estadísticamente más efectiva para elaborar perfiles de competencias. Su desventaja es el tiempo que requiere el análisis de cada una de las conductas. Spencer & Spencer, 1993 (cit. Fernandez y Baeza, 2001)

Administración del Inventario de Conductas Exitosas: se aplica un cuestionario de determinación de conductas exitosas, diseñado con la misma información del Inventario de Competencias, que permite de un modo más rápido y económico, determinar el perfil de competencias de una persona. Para efectos del diseño del perfil de competencias del cargo, esta información es estadísticamente correlacionada con los resultados del panel de expertos.

Determinación de perfiles observados: Se comparan las conductas demostradas por ambos grupos de desempeño. Aquellas competencias en que existen diferencias significativas a favor del grupo de buen desempeño, constituyen finalmente las competencias que en la práctica dan cuenta de ese mejor desempeño. El resultado de este análisis será el perfil observado de cada cargo, que incluirá las competencias de cada cargo (se indican las categorías de conducta observadas, desde las inexitosas a las exitosas) y una descripción de las conductas concretas del trabajo que describen la competencia

Informe preliminar a la organización: Se elabora un informe preliminar con el perfil observado de competencias de cada cargo, el que es enviado para el análisis de la jefatura del cargo analizado.

Validación de los perfiles observados: Se solicita a la jefatura que valide el perfil observado y el perfil deseado para el determinado cargo e introduzca aquellas modificaciones que estime necesarias. De esta manera se genera un involucramiento de la jefatura en el proceso de implementación de una Gestión por competencias. En general, la experiencia indica que si bien los perfiles observados son muy coincidentes con los deseados, en ocasiones existen competencias relevantes que el ocupante no tiene, y que suelen asociarse a competencias corporativas estratégicas.

Determinación de los perfiles deseados de competencias por parte del cliente, en función del perfil observado a partir de dos requerimientos: definir si todas las competencias observadas son las deseadas y determinar la categoría conductual que se exigirá, definiendo así el estándar de exigencia conductual con la cual se evaluará a cada ocupante y el grado de brecha de competencias que existe.

5. Elaboración del instrumento de evaluación de competencias: Basado en los perfiles deseados de competencias, se elabora el instrumento de Evaluación de Competencias adaptado a las conductas exitosas de la organización, que permitirá la evaluación individual de los ocupantes de los cargos para determinar la brecha de competencias. Se elaborará un instrumento común y general para permitir la evaluación de competencias de los cargos, siendo diferente el perfil deseado de cada cargo.

6. Capacitación a jefaturas en entrevista de brecha de competencias: Todas las jefaturas que evaluarán la brecha de competencias deben ser entrenadas en la familiarización con el instrumento de evaluación el cual sigue exactamente el mismo formato de los perfiles deseados y con las preguntas que estimulan las respuestas conductuales. Con este instrumento la jefatura y un consultor entrevistan a cada uno de los ocupantes de los cargos críticos, para determinar su actual nivel de competencia. Esta entrevista conjunta es muy importante pues los resultados se determinan por consenso de ambos profesionales y se transfiere la metodología a quienes seguirán aplicándola en el futuro. También se evitan sesgos por juicios previos de desempeño o errores por inexperiencia en la técnica de entrevista.

7. Informes finales perfiles de competencias: Como productos finales de este proceso se consideran:

- Informes individuales de brecha de competencias con las necesidades de capacitación de cada persona, indicando las competencias fácilmente entrenables, las costosamente entrenables y las difícilmente entrenables.

- Informe final del trabajo, es el informe global con los resultados generales, en que se graficará la distribución de las brechas de competencias del conjunto de personas evaluadas, jun-

to con los análisis que se estime necesarios: por nivel jerárquico, por línea de negocios o por el criterio que sea relevante.

8. Plan de capacitación: Basados en el análisis de los resultados estadísticos y las necesidades propias de la organización, se propone el plan de capacitación pertinente, en el que se pretende el mayor potenciamiento de las competencias de los empleados de la organización, en función de las competencias con mayor brecha entre lo deseado y lo observado y de la facilidad de entrenabilidad de las mismas. Los posibles talleres de capacitación a implementar presentarán como contenidos los puntos anteriormente expuestos, quedando con esto obsoleto los cursos estándares que habitualmente eran implementados para satisfacer las necesidades referidas a esta área, lo cual plantea un gran desafío para quienes están a cargo del diseño instruccional y metodológico de los talleres de desarrollo de competencias.

9. Comunicación de resultados: Se recomiendan 3 instancias de comunicación:

- A partir de la entrega de las brechas de competencias que presentó de acuerdo a su propio puesto de trabajo, además de señalar cuales son las áreas que requieren una capacitación. A modo de supervisión, resulta pertinente que esta información sea efectuada por el jefe directo de la persona, pues cierra el ciclo del trabajo y permite una instancia de comunicación supervisor-supervisado en la óptica de la dirección del desempeño.

- Dado que, generalmente, la implementación de este modelo surge como una necesidad visualizada y aceptada por los altos ejecutivos de la organización, es fundamental la presentación de los resultados a este sector.

- Las reuniones en las que se presenten los resultados generales a los participantes del proceso, en el que se expresen los datos obtenidos de manera clara y transparente, deja la opción de la ejecución de próximas actividades de desarrollo de competencias y permitirá el logro de un cierre del proceso vivido.

IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA EN NUESTRO PAÍS

El proyecto "Chile Califica" que tiene el propósito de crear un sistema de educación y capacitación permanente que contribuya al desarrollo del país y al mejoramiento de las oportunidades de progreso de las personas. Es una iniciativa conjunta del Ministerio de Educación y del Ministerio del Trabajo y Previsión Social a través del SENCE; también cuenta con el apoyo de los Ministerios de Economía y Agricultura y de la Fundación Chile. Se inició durante el año 2002 y está financiado por el Banco Mundial y el Gobierno de Chile.

Este proyecto tiene entre uno de sus objetivos el crear un "Sistema Nacional de Competencias Laborales" que prestará un servicio de certificación sin importar la forma y lugar en que se adquieren las competencias, cubre el ámbito del reconocimiento de las competencias, desarrollando procesos de evaluación y certificación en un sistema nacional que facilite acciones de capacitación, de modo que se puedan generar mecanismos de respuesta a las necesidades detectadas y que, mediante las acciones de evaluación y certificación, se refuerce el mejoramiento de la calidad en las ofertas formativas.

El proyecto apunta hacia la población activa que requiera mejorar su nivel de competencias y sus niveles de alfabetización y escolaridad; pero también incluye a los jóvenes y trabajadores en el nivel de la educación técnica y técnicos de nivel superior.

Las estrategias para la implementación de este proyecto son:

- Identificar los sectores productivos y las áreas ocupacionales que participarán en el programa.
- Constituir Consejos Sectoriales de Recursos Humanos incluyendo empresarios, formadores y trabajadores.
- Concordar con estos actores un marco nacional de competencias que ordene tipos y niveles de habilidades, conocimiento y aptitudes.
- Definir estándares de competencias laborales y de empleabilidad en los sectores de mayor relevancia para el desarrollo económico y de recursos humanos del país.
- Establecer las bases metodológicas para mecanismos de evaluación y certificación así como la oferta de formación y capacitación.

Para certificar sus competencias laborales, los trabajadores deben someterse a un riguroso proceso de evaluación por parte de organismos especializados, al que pueden ingresar individualmente o a través de sus empresas, este considera una recopilación exhaustiva de antecedentes sobre la experiencia laboral previa del candidato, junto con pruebas de conocimientos, entrevistas y observaciones directas en el lugar de trabajo. Además se aplican otros instrumentos especialmente diseñados para el proceso, los que han sido validados por los sectores involucrados, se trata de recoger el máximo de evidencias concretas con respecto a las capacidades laborales de la persona, tanto a través de evaluaciones directas como indirectas. En caso de concluir exitosamente todas las etapas de la evaluación, los candidatos son certificados como competentes por organismos de reconocido prestigio en su organización.

A fines del año 2003 habían participado en el proceso de evaluación de competencias alrededor de 7.000 trabajadores de los sectores Minería, Gas, Electricidad, Hotelería y Gastronomía, en su mayoría correspondientes a niveles operativos, los cuales reconocieron el beneficio que conlleva el reconocimiento formal de las competencias que ellos presentan en el área laboran en la cual se desempeñan. (www.ilo.org, 2005)

CONCLUSIONES

El paradigma de las competencias crece en importancia y aplicabilidad en diversas partes del mundo, ocupando un papel cada vez más central en la formación escolar, educación superior, certificación, empleabilidad y gestión de personas en las organizaciones.

Sin embargo, en nuestro país su incorporación es aún mínima, en términos reales.

Probablemente lo anterior se deba a la falta de conocimiento que se tiene sobre su implementación, la que exige un acabado manejo profesional de la gestión de recursos humanos.

Las organizaciones que presentan un mayor interés por la aplicación de este modelo, son las que tienen la disponibilidad de recursos económicos para hacerlo y la convicción que la inversión que se realiza, es fundamental a la hora de marcar una diferencia en relación a las demás organizaciones con las que compiten.

El paradigma de las competencias implica cambios profundos en nuestra forma de concebir el desempeño, la evaluación, la retribución, el desarrollo de carrera. Pone el énfasis en señalar qué conductas son necesarias para alcanzar los resultados, a diferencia de la tradicional tendencia a controlar sólo la aparición del resultado. Por lo mismo, resulta una guía para quien

se integre a un puesto de trabajo, disminuyendo la incertidumbre que genera el no saber que es lo que se espera que realice o en el caso de una posible evaluación se deja atrás el resaltar sólo las conductas que se efectúan deficientemente, sino que se muestra una forma de evitar esto, además de las fortalezas que se han manifestado a través de su desempeño, lo que incentiva a mantener esas conductas.

El abordaje de este proceso, puede ser efectuado a partir de las diversas líneas teóricas existentes, siendo el público objetivo y el tipo de competencias a desarrollar fundamental al momento de inclinarse por una o por otra.

El desarrollo de esta implementación, además de presentar un costo económico de la empresa, costo que no todas las empresas están dispuestas y posibilitadas de realizar, implica el ordenamiento de los procesos y de la organización en general, ya que requiere precisar claramente cual es la dirección a seguir en sus diferentes áreas, en concordancia al plan estratégico que la organización se haya planteado, logrando de esta manera esclarecer las directrices que permitirán el logro de las metas generales de la organización. Además este tipo de gestión, permite que existan parámetros concretos de conductas y de esta manera lograr acceder a un seguimiento constante de los resultados obtenidos, permite que haya un seguimiento del alineamiento entre las metas organizacionales y los desempeños de los trabajadores, llevando así, un mayor control de los resultados obtenidos, a partir del actuar de los trabajadores como de los procesos que se efectúan al interior de la organización.

Sin lugar a dudas, es necesario poner énfasis en el aprendizaje, en la capacitación por parte de los trabajadores, de las competencias que no aún no se encuentran desarrolladas y resulta necesario hacerlo, cada puesto de trabajo contará con una serie de competencias requeridas, sin embargo, muchas de ellas se presentarán como transversales a otros puestos de trabajo, esto claramente se muestra como un beneficio, ya que hace posible una nueva incorporación de manera más fácil, en el caso que la persona sea despedida de su trabajo, ya que no será necesario que haya realizado con anterioridad ese trabajo específico, sino tan solo que presente las competencias requeridas. Así también para las organizaciones se muestra como un beneficio poseer una clara muestra de cuales son las competencias que al ser abordadas en talleres de capacitación, proveerán de mejores resultados de acuerdo a costo- beneficio, es por esto, que los planes de capacitación se efectúan a partir de las competencias fácilmente entrenables. Al ser desarrolladas estas competencias, se genera en los personas, un sentimiento de autoeficacia, ya que podrán ver resultados concretos posteriores a su paso por los talleres, pudiendo generar a través de esto la motivación necesaria para emprender el aprendizaje de competencias de mayor complejidad.

Este modelo, representa un alternativa ante la dificultad que se presenta en la actualidad para certificar conocimientos que no hay sido adquiridos a través de la educación formal. Es sabido que la experiencia en muchos casos, contribuye significativamente en el desempeño que una persona pueda tener respecto a la ejecución de una tarea. La incorporación de personal a partir de títulos profesionales, presenta la limitante de excluir los conocimientos antes mencionados, no permitiendo demostrar que es lo que realmente la persona sabe o es capaz de realizar.

Idealmente, se debiera contar con un sistema de calificación, que posea un valor real frente a la sociedad, que sea respetado tanto por el empresario, los demás trabajadores y el Estado. Para el logro de lo anterior, requiere ser una certificación de calidad, transparente, de modo que el trabajador sepa lo que el certificado dice de él, lo que se espera de su desempeño; así como el empleador pueda ver, el tipo y alcance de las competencias poseídas por el trabajador, a través del reconocimiento de todos los saberes, valorando los conocimientos y las aptitudes adqui-

ridas en todos los ámbitos de la vida.

En este aspecto las experiencias en América Latina, están mostrando que lo más importante no es quién certifica, sino cómo se desarrolla el proceso. El proceso de evaluación de competencias debiera garantizar elementos como la confiabilidad, imparcialidad y validez.

Esto es lo que el programa Chile califica pretende entre otras cosas, al presentar un servicio de certificación, sin importar la forma y lugar en que se adquieren las competencias, desarrollando procesos de evaluación y certificación pertinentes a las necesidades del ámbito laboral actual. La conveniencia de generar un conjunto de criterios y estándares de evaluación de evidencias consensuadas que permitan avanzar en forma rápida hacia una normalización sobre el tema.

REFERENCIAS

- Araneda, D. & Calderón, C. (2000). *Modelo de evaluación de competencias para la gestión de recursos humanos*. Tesis para optar al título de Psicología, Escuela de Psicología, Universidad Diego Portales, Santiago, Chile.
- Fernández I. & Baeza R. (2001). *Aplicación de modelo de competencias: experiencias en algunas empresas Chilenas*. Artículo de revista. Chile.
- Etiennette Irigoín, M (2002). *Hacia una educación permanente en Chile*. Publicación de las Naciones Unidas. Chile
- Fernández, I. & Reyes, M.I. (2001). *Criterios de búsqueda de ejecutivos en el mercado chileno*. Ponencia presentada en el XXVIII Congreso Interamericano de Psicología, Santiago, Chile
- Le Boterf, G. (1996). *Enfoque de gestión por competencias*. Conferencia dictada para ejecutivos de recursos humanos, Sala de Eventos Telefónica, Santiago, Chile.
- Lévy-Leboyer, C. (1997). *Gestión de las competencias*. Ediciones Gestión 2000. España.
- Rodríguez, D. (2001). *Gestión Organizacional*. Santiago: Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Programa de educación y capacitación permanente "Chile califica" www.ilo.org/public
- Velando, M. (1997): "La función de recursos humanos en la empresa", en: *Confederación Provincial de Empresarios de Pontevedra, La Pequeña y Mediana Empresa Promoción y Gestión*, Vigo.

CONFERENCIA

Emprendimiento y Liderazgo como Ventaja Competitiva en el Mundo Globalizado

M.Sc. Eduardo Testart T.

Para emprender o liderar se necesita tener un sueño que seamos capaces de transmitir y comunicar con facilidad para que pueda ser compartido y contar así con el apoyo de la comunidad para su materialización, junto con líderes creíbles y dispuestos a servir.

Este sueño debe ser desafiante pero alcanzable por lo tanto, necesitamos tener “los pies en la tierra”, conocer nuestro entorno y a nosotros mismos.

El tema que nos convoca es muy amplio por lo tanto me centraré en algunas miradas de nuestro país.

Dependiendo del ranking que busquemos acerca de Chile (1) (competitividad, corrupción, salud, educación, etc.) y con quien nos comparan podemos llegar a muchas conclusiones que nos impiden a veces diseñar el proyecto país y liderarlo. Producto de esto, vivimos con muchos mitos que hay que derribar.

La mayoría de los chilenos han estudiado con mapas de nuestro territorio donde por múltiples razones se usan dos escalas diferentes que nos impiden visualizar correctamente el tamaño y la ubicación estratégica de nuestro país.



El punto medio de nuestro territorio está en Punta Arenas y al situarnos en el centro del océano pacífico donde fluye el mayor comercio internacional podemos ver que nuestro país se encuentra en una posición sumamente privilegiada a nivel mundial.

A pesar de esta privilegiada ubicación y del gran tamaño de nuestro territorio, que en su mayoría está despoblado, a nivel mundial representamos una proporción casi insignificante.

Esta larga y angosta faja de tierra tiene ventajas y desventajas geográficas, estratégicas y económicas que debemos saber aprovechar. Aunque nos hayan enseñado desde niños (2) que somos un país pobre y que en casi dos siglos de república independiente no hayamos podido erradicar la extrema pobreza, es necesario re-

	MUNDO
CHILE	0,2 % PGB
	0,24% Población
	0,50% Superficie

cordar que tenemos una riqueza enorme que no ha sido bien administrada, es decir, han faltado líderes emprendedores dispuestos a servir, dispuestos a construir ventajas comparativas y así no depender de ventajas naturales, cuya explotación exitosa no ha sido mantenida en el tiempo. Vale la pena recordar lo que nos señalaba Francisco Encina en el año 1911 "Hay indiferencia general por el desarrollo y prosperidad de las industrias chilenas".

Nuestro Pasado Glorioso: Ranking Del Producto Per Cápita Durante 1870 (3)

1. Australia	6. EEUU	11. Argentina	16. Noruega
2. Inglaterra	7. Nueva Zelanda	12. Austria	17. Irlanda
3. Bélgica	8. Dinamarca	13. Italia	18. Portugal
4. Suiza	9. Canadá	14. Alemania	19. Suecia
5. Holanda	10. Francia	15. España	20. Chile

Legítimamente muchas personas podrían aventurar explicaciones exógenas para justificar esta pérdida de liderazgo. Hoy nuestro país no aparece en esta lista privilegiada donde si están presentes muchos países que habíamos dejado atrás hace poco más de un siglo, sin embargo, si tomamos el valor bursátil de varios países durante el año 2004 podemos observar que vendiendo todas las empresas chilenas que se transan en la bolsa habríamos podido comprar todas las de Argentina, Perú, Colombia y Venezuela juntas. Una acción como esta habría requerido de un liderazgo muy especial.

Valor De Mercado (Capitalización bursátil según país al 17 de junio 2004)

Fuente: El Mercurio/Vision Advisor, Bloomberg

	EN MILL. US\$	COMO % DEL PIB DE 2003
EE.UU.	13.920.282	126,7
Canadá	820.749	94,7
Brasil	196.988	39,6
México	160.460	25,6
Chile	81.153	112,6
Argentina	41.917	32,3
Perú	18.538	30,6
Colombia	15.743	20,2
Venezuela	7.525	8,9

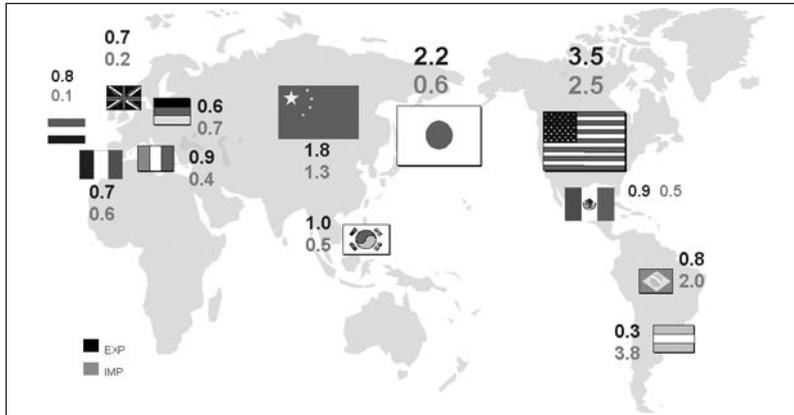
Sin lugar a dudas, tenemos un país rico que crece y se desarrolla a una de las tasas más altas de Latino América, sin embargo, está muy lejos de recuperar la posición que ostentábamos en 1870.

El relativo éxito actual se debe principalmente a la apertura y al equilibrio de nuestro comercio internacional que se ha incrementado y diversificado constantemente en las últimas dos décadas. Las exportaciones Chilenas se duplicaron el año 2000 respecto de las que teníamos el año 1990 y representan hoy más del 25% del PIB.

Comercio Internacional Bien Distribuido



Fuente: Banco Central de Chile



Diversificación De Las Exportaciones / Fuente: Banco Central de Chile

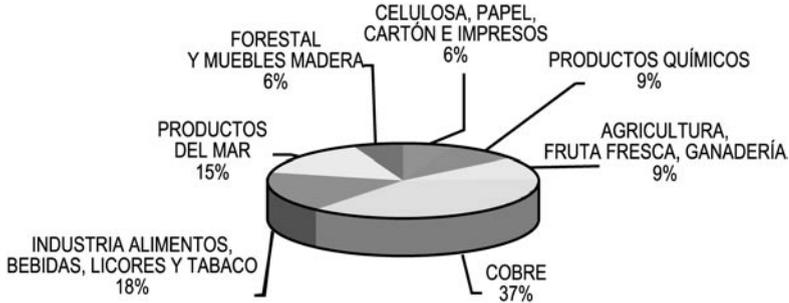
AÑO	PRODUCTOS	MERCADOS	COMPAÑÍAS
1975	500	60	200
1991	3.278	122	5.349
1995	3.670	157	5.817
2002	3.750	158	6.118
2003	3.854	165	6.435

Productos Prioritarios A EE.UU. Con Mayor Impacto / Fuente: Prochile

**ENTRE ENERO Y JUNIO DE 2005,
DONDE SE OBSERVA EL EFECTO DEL TRATADO DE LIBRE COMERCIO**

PRODUCTO	EXPORTACIONES CHILE A EE.UU. 1ER SEMESTRE 2004 (CIFRAS EN US\$)	EXPORTACIONES CHILE A EE.UU. 1ER SEMESTRE 2005 (CIFRAS EN US\$)	% DE VARIACIÓN 1ER SEMESTRE 0405 CHILE A EE.UU.
Paltas	6.326.427	24.430.045	286
Cerezas Frescas	790.987	2.631.022	233
Pasas Morenas	2.888.184	8.320.701	188
Damascos Frescos	449.206	948.857	111
Minería No Metálica	38.671.229	58.634.015	51,60
Cebollas Frescas	4.868.046	6.867.919	41,10
Frambuesas Y Moras Frescas	5.086.448	7.105.714	39,70
Proveedores Para La Minería	4.575.563	6.359.517	39
Limonos Frescos	1.102.222	1.443.160	30,90
Uvas Frescas	419.456.988	541.348.747	29,10
Frambuesas Congeladas	18.867.842	23.971.357	27,10
Mero	18.625.507	23.632.743	26,90
Servicios	20.999.799	25.480.666	21,30
Envases Y Embalajes	7.383.529	6.597.424	16,80
Forestal – Remanufacturas	285.007.841	309.333.442	8,58
Mandarinas	0	2.221.154	-
Ciuelas Deshidratadas	0	2.485.100	-

Exportaciones Por Sector 2003 / Fuente: Banco Central de Chile



Distribución De Compañías Chilenas Exportadoras / Fuente: Sercotec

MONTO EXPORTADO	Nº EMPRESAS 2003	% SOBRE TOTAL DE EMPRESAS 2003	MONTO EXPORTADO 2003 (MILLONES US\$)	% SOBRE MONTO TOTAL
0 - 100 mil dólares	3830	59,5	82	0,4
100 mil - 500 dólares	1177	18,3	279,1	1,4
500 mil - 1 millón dólares	404	6,3	289,9	1,4
1 millón - 10 millones dólares	784	12,2	2.514,00	12,5
10 millones - 100 millones dólares	206	3,2	5.669,50	28,2
más de 100 millones dólares	36	0,6	11.305,80	56,1
Total	6437	100	20.140,30	100

Lamentablemente la mayor parte de este éxito (cerca del 85% del monto exportado) se concentra en el 4% de las empresas aproximadamente, es decir, los beneficios llegan a muy pocos produciendo una fuerte segregación.

Nuestra productividad por persona sigue siendo baja y todavía somos competitivos produciendo de aprovechar nuestras ventajas naturales preferentemente.



La empresa BHP Billiton con sólo 35 mil empleados tiene un valor bursátil cercano al 60% del valor bursátil chileno. Este es un referente de productividad que no debemos perder de vista, en un país minero como Chile.

Charles Goodyear, CEO de la Minera BHP Billiton Economía y Negocio / El Mercurio, Junio 2004

CHILE: LO BUENO, LO MALO, LO FEO (4)

No se trata de aguar la fiesta, pero conviene dar la señal de alarma: el informe mundial del IMD ubicó a Chile en un modesto lugar 16 en un ranking de 29... Hace 10 años, era séptimo entre 50. ¿En qué figuramos entre los mejores y en qué entre los peores?

CHILE, ENTRE LOS TRES MEJORES

Disponibilidad de Ingenieros calificados: Segundo lugar, después de Finlandia.

Ecología, salud y medio ambiente: tercero, después de Jordania y Hungría

Imagen en el exterior: el primer lugar, sobre naciones como Finlandia y Singapur, en el ítem que tiene relación con la imagen social y económica del país.

Marketing eficiente: segundo puesto, luego de Hong Kong.

Directorios de empresas que efectivamente supervisan: es segundo, bajo Finlandia e Irlanda.

Administradores senior competentes: supera a 28 en el ranking, ubicándose en el primer lugar.

Autosuficiencia en materias primas no energéticas: tercer lugar, bajo Islandia y Luxemburgo, y sobre países como Noruega y Bélgica

Horas trabajadas: el primero, 2.244 horas al año, sobre países como Hong Kong y Jordania

CHILE, ENTRE LOS TRES PEORES

Educación secundaria (porcentaje que recibe educación completa): Penúltimo, sólo mejor que Eslovaquia.

Educación terciaria, en población de 25 a 34 años: Penúltimo, superando sólo a la República Checa.

Alumnos por profesores de educación básica: último, con un índice de 33

Alumnos por profesor en educación secundaria: último, con 29.

Tratamiento de Aguas: penúltimo, sólo mejor que Islandia.

Índice de Desarrollo Humano: antepenúltimo, sólo mejor que Estonia y Jordania.

Asistencia Médica: último lugar

Gasto Público en Salud: penúltimo, superando sólo a Singapur.

Per cápita en Investigación y Desarrollo: último.

Gasto de empresas en Investigación y Desarrollo: penúltimo, sólo mejor que Jordania.

Gasto total en Desarrollo de Investigación: penúltimo, superando a Jordania.

Exportaciones de alta tecnología: penúltimo sólo mejor que Jordania.

Alta tecnología, como porcentaje de la manufactura exportada: último.

Seguridad en Servidores de Internet: último.

Productividad en servicios: penúltimo, solo mejor que Jordania.

Fuerza Laboral: Chile se ubicó en el penúltimo lugar, siendo superado sólo por Jordania.

Crecimiento de la fuerza laboral: último puesto, bajo Estonia.

Fuerza laboral femenina: penúltimo, sobre Luxemburgo.

Índice de computadores por persona: penúltimo, solo superando a Jordania.

Número de líneas de teléfono fijo: penúltimo, sobre Jordania.

Costo de la llamada de larga distancia: penúltimo sobre Jordania.

Líneas de tren: último, tras Finlandia y Noruega.

Red vial: penúltimo, solo superando a Jordania en cuanto a densidad de redes viales.

Tasa de ingreso por género: último, después de Irlanda.

No debemos desanimarnos con este diagnóstico que nos sirve para señalar el camino y buscar oportunidades.

¿Por qué nos envenenaron las uvas con cianuro en Estados Unidos?

Porque Chile a pesar de representar una pequeña porción de la superficie, población y del producto mundial, tiene empresas altamente eficientes que compiten en todo el globo, como veremos a continuación.

CHILE ENTRE LOS 10 MAYORES EXPORTADORES MUNDIALES (5)

- Limones

CHILE ENTRE LOS CINCO MAYORES EXPORTADORES MUNDIALES (5)

- Vino
- Cerezas
- Carbonatos
- Pasas
- Celulosa
- Oro
- Madera de pino aserrada
- Sal
- Lapslázuli
- Chips de madera
- Frutillas
- Truchas
- Manzanas
- Nitratos
- Duraznos
- Litio

CHILE ENTRE LOS TRES MAYORES EXPORTADORES MUNDIALES (5)

- Kiwis frescos
- Frambuesas y moras congeladas
- Ciruelas secas
- Arándanos

CHILE ENTRE LOS DOS MAYORES EXPORTADORES MUNDIALES (5)

- Salmón
- Metanol
- Harina de Pescado
- Paltas

CHILE: LÍDER MUNDIAL EXPORTADOR (5)

- Cobre (Eléctrico y Refinado)
- Yodo
- Uvas Frescas
- Gelatina (Agar-Agar)
- Ciruelas Frescas
- Molibdeno

El liderazgo no está asegurado por lo tanto, requeriremos incrementar el valor agregado, incorporar nuevos productos y mercados y establecer alianzas a nivel mundial para evitar nuevos boicots, acusaciones de dumping y otros problemas. Mucho se ha discutido respecto de la privatización de CODELCO pero sin propuestas y ¿quién se opondría a enajenar el 49% para comprar con esos recursos en conjunto con los privados, cadenas de supermercados en Estados Unidos, Salmoneras en Noruega, Fábricas de Baterías de Litio, Viñas Francesas, etc., que aseguren la entrada y distribución de nuestros productos, eviten acusaciones y disminuyan la fuerte dependencia del cobre?

ALGUNOS TEMAS PENDIENTES

Debemos buscar nuevas maneras de hacer las cosas que permitan incrementar la productividad de las pequeñas y medianas empresas, para agregar valor a nuestra producción y exportaciones, para proteger y vender adecuadamente nuestro conocimiento y patrimonio como también para que el mercado opere más eficientemente.

Chile debe desarrollarse armónicamente, no puede dejar provincias o regiones rezagadas para lo cual debe legislar pensando en cada zona, permitiendo así una sana competencia que promueva homogéneamente las inversiones y la valorización de sus territorios para lograr así generar ventajas competitivas.

Por ejemplo, los tres principales actores concentran una proporción muy alta del mercado (6)

• Supermercados	61%	• Bancos	58%
• Tiendas por departamentos	70%	• Farmacias	90%
• Fondos de Pensión	72%	• Estaciones de Servicios	90%
• Vinos	54%	• Isapres	64%
• Cervezas	99%	• Colocaciones Créditos en Santiago	77%

A pesar de lo pequeño de nuestro mercado y país, algunas empresas líderes mundiales han fracasado, tales como Sears, Carrefour, J.C Peny, A'hold, por lo tanto, esta experiencia debemos tenerla presente al momento de salir a otros países y evitar pérdidas como lo hemos visto en el pasado.

ALGUNAS OPORTUNIDADES

Las principales oportunidades surgen donde tenemos problemas o necesidades que otros no vendrán a resolver, donde tenemos ventajas competitivas para seguir siendo líderes mundiales y donde el "proyecto país" nos indique cuáles son los desafíos para los próximos veinte a cincuenta años.

- | | |
|---------------------------|--|
| • Salud | • Energía |
| • Educación | • Transporte Terrestre, marítimo y aéreo |
| • Infraestructura | • Minería |
| • Idioma Inglés | • Forestal |
| • Productividad | • Agricultura |
| • Ciencia y Tecnología | • Acuicultura |
| • Agua Potable y de riego | • Ciencia y Tecnología |

Para concluir, quisiera recordar la mirada que realizó el representante del BID cuando llegó hace poco tiempo a nuestro país.

Recién llegando el español Koldo Echebarría, quien se muestra optimista sobre nuestro desarrollo dijo: "Chile tiene una oportunidad histórica para dar un gran salto", ha creado las bases para un desarrollo sostenible...

Pero: *"Hay un problema de productividad que se relaciona con el Capital Humano lo que nos lleva al tema del sistema educativo. La distribución del ingreso es un serio problema y las sociedades desiguales dificultan un crecimiento sostenido en el largo plazo."*

REFERENCIAS

- (1) *Ranking de Competitividad Global, Ranking de la Competitividad para el Crecimiento, Ranking de Competitividad Macroeconómico, Ranking de Libertad Económica, Índice de Competitividad en los negocios, Indicador de Basilea, Solidez del Sistema Financiero, Transparencia Internacional, Índice de Percepción de Corrupción, Ranking de Tecnologías, Informe Desarrollo Humano.*
- (2) *Encina, Francisco; Nuestra Inferioridad Económica: Sus Causas, Sus Consecuencias 1ª Edición 1911 – 5ª Edición 1981*
- (3) *Elaboración Propia*
- (4) *Mercurio Santiago, 01 Junio 2003, pág. 19*
- (5) *Elaboración Propia*
- (6) *Elaboración Propia*

CONFERENCIA

Impactos de la Ingeniería en el Siglo XX y sus Desafíos para el Siglo XXI

M.Sc. Oscar Contreras R.

LA INGENIERÍA ES UNA PROFESIÓN ENTRETENIDA PARA PERSONAS ENTUSIASTAS Y CREATIVAS

En los últimos cuatro años me ha correspondido dictar una charla conferencia a los nuevos alumnos que ingresan a estudiar Ingeniería. En dicha charla, acompañado con los académicos de la Escuela, les hacemos ver a los alumnos, que en el transcurso del siglo XX los ingenieros hicieron una enorme contribución mejorando con sus proyectos de innovación tecnológica la calidad de vida de la humanidad. Efectuamos un primer análisis introspectivo para que tengan una mejor comprensión de las razones por las cuales han elegido estudiar ingeniería en sus distintas especialidades.

Junto con darles una bienvenida tratamos de que se encienda en los alumnos la motivación por esta profesión y provocamos una mirada introspectiva para lograr una primera convicción en ellos, de que todo ingeniero, desde el inicio de su formación, siempre dirige su creatividad a la "acción y el cambio" y realizando proyecto tras proyecto resulta un aprendizaje muy entretenido.

La misma charla la transformé en una dirigida a un público de las características que sigue el Magíster en Desarrollo Humano de la Escuela de Ciencias Sociales. Mi interés y motivación para dictarla, fue mostrar lo que hacen los ingenieros en su cotidiano accionar en los proyectos. Tarea que no es fácil de hacer, considerando que si uno hiciera una pequeña encuesta, solicitándoles a las personas encuestadas, una descripción de lo que hacen cotidianamente los ingenieros, se comprobaría que un alto porcentaje de ellas, no sabe o al menos no logra describir lo solicitado.

La profesión de ingeniero es muy raramente un tópico de seria discusión pública. No es un tema que encontremos en discusión en paneles televisivos y en reuniones sociales.

Mucho menos existe alguna serie televisiva que se centre en el trabajo cotidiano de los ingenieros, en cambio hay teleseries sobre las actividades de los médicos, abogados y hasta de los salvavidas en la playa.

La verdad es que el público en general, incluyendo también a los líderes de opinión, no tiene "muchas ideas" de lo que hacen los ingenieros cotidianamente. En cambio uno puede apostar que todos los encuestados podrían describir lo que hace cotidianamente un médico, un dentis-

ta o bien un periodista. Es decir, la población en general aprecia los beneficios de los automóviles, de la multimedia, la Internet como la “súper carretera de la información”, la realidad virtual, la ingeniería genética, etc., y son reconocidos como productos o servicios bastante utilizados y discutidos en el día a día.

Pero los ingenieros reales, los que día a día están trabajando en concebir los computadores, los puentes, los aviones y tantas otras cosas que afectan y benefician nuestra vida cotidiana, son personas anónimas y se desconoce a qué y cómo dedican su tiempo.

Lo que me motiva entonces para mostrar lo que los ingenieros hacen y por sobretodo tratar de describir cómo hacemos la tarea cotidianamente, es poder familiarizar a las personas comunes y especialmente a los jóvenes con talentos, con un mejor conocimiento de la profesión de ingeniero Hacerles ver que esta profesión al sustentar el desarrollo tecnológico, este cambia permanentemente y para mejor nuestras vidas.

Pienso que es de mucho beneficio que exista entre los jóvenes una mejor comprensión de que el trabajo de los ingenieros es “apasionante y entretenido” y que está muy lejos de esa idea preconcebida que existe en la mayoría de las personas, que creen que un ingeniero es un ser de mente cuadrada y características deshumanizadas, que generalmente en forma taciturna busca el aislamiento para desarrollar adecuadamente su profesión.

Al contrario, es necesario que el público en general y especialmente los jóvenes, entiendan que la práctica de la ingeniería es de enorme entretención, tanto al aprenderla como al ejercerla por personas que sean entusiastas y creativas. Hemos sido los propios ingenieros, los mayores culpables de que el resto nos mire como personas taciturnas y serias durante nuestra vida de estudiantes, y como seres invisibles y hasta a veces impopulares en la práctica cotidiana de la profesión. Es necesario cambiar esa opinión tan compartida entre la gente, de catalogar a los ingenieros que actúan en los medios sociales, como dando la impresión de que están “en otra dimensión” con un comportamiento muy estructurado y de exagerada programación que deshumaniza nuestra profesión en su expresión social.

La pregunta que surge frente a la opinión anterior, es si realmente debiera importar hacer de la ingeniería una profesión “más popular” y hasta mostrar “algunos héroes”. La verdad es creo que sí, porque si el mejoramiento de la calidad de vida de nuestra sociedad depende de disponer en gran medida de una buena calidad de nuestra ingeniería, debemos hacer de ella una profesión conocida y comprendida a tal punto por nuestros jóvenes, ojalá con los mejores talentos, sean incentivados por el medio y se les provoque el “encantamiento” de que llegar a estudiarla y ejercerla les permitirá ser felices realizando su práctica cotidiana.

Por lo tanto mi única pretensión con el texto que sigue y que se originó desde la preparación de las charlas anteriores, es romper el habitual desconocimiento que existe entre las personas y provocar un mayor interés por entender los beneficios de la profesión de ingeniero con la finalidad de motivar a los jóvenes a que postulen a esta profesión, como también conseguir que el público en general tome un conocimiento acerca de los aspectos tecnológicos que benefician el mejoramiento de la calidad de vida de la población.

LA INGENIERÍA ES UNA PROFESIÓN QUE PERMANENTEMENTE MEJORA LA CALIDAD DE VIDA DE LA HUMANIDAD

La Academia de Ingeniería de EE.UU. reconoce que 20 desarrollos tecnológicos han contribuido al mejoramiento de la calidad de vida durante el transcurso del siglo XX. En todos es-

tos desarrollos tecnológicos estuvo presente el trabajo de Ingenieros a través de su labor en Proyectos de innovación tecnológica. En estos proyectos concurrió la interacción entre las Ciencias Básicas y la Ingeniería en el campo específico de aplicación de las ciencias moleculares. Los ingenieros tuvieron que estudiar las ciencias para apoyarse en ellas en sus desarrollos y proyectos.

La Mecánica Cuántica se desarrolló a fines de los años 20 como alternativa a la Mecánica Clásica. Insignes físicos establecieron sus fundamentos: Luis de Broglie, Erwin Schrodinger, Werber Heisenberg, Paul A.M.Dirac y otros (todos fueron ganadores Premio Nobel), realizaron la más espectacular de las construcciones científicas hechas por el hombre. En la década de los treinta se sentaron las bases de "Química Cuántica" que actualmente se integra en los programas de la mayoría de los estudios de licenciatura en Ciencias y también en cierta medida en Ingeniería.

Los ingenieros pudieron con la contribución de las ciencias básicas y en especial con la mecánica cuántica, entender mejor el comportamiento de los materiales para poder introducir mejoramientos en los procesos, como es en el caso del estado sólido, en que la mecánica cuántica ha permitido entender las propiedades de los semiconductores. Ellos han sido la base de la construcción de los computadores. Se pudo también conocer las propiedades moleculares de los componentes en un sistema físico, lo que ha permitido mejorar los procesos catalíticos, establecer los mecanismos de reacción y mejorar las propiedades y eficiencia de los catalizadores. Se pudo entender la interacciones moleculares como las de Van der Waals, que han permitido mejorar el comportamiento de emulsiones como las de aceites con agua, tan comunes en mayonesas, salsas y otros productos alimenticios.

Sin embargo, no obstante el evidente desarrollo tecnológico descrito anteriormente, actualmente cada día mueren 25.000 personas por la mala calidad del agua, un número mayor de muertes que las provocadas por las guerras, señaló el presidente del Consejo Mundial del Agua ("CMA") Sr. Loic Fouchon, en la localidad mexicana de Monterrey durante el Tercer Encuentro del Agua "Rumbo al IV Foro Mundial del Agua".

La información anterior plantea una gran interrogante que viene a cuestionar la labor de los científicos y de los ingenieros que fue desarrollada durante el siglo XX. Los científicos con su innegable responsabilidad de generar nuevos inventos para ser aplicados, mientras que los ingenieros siendo los responsables de realizar las aplicaciones de estos inventos científicos, con desarrollos de innovación logrados a través de sus proyectos. Considerando que la realidad económica y social de la humanidad a través de todos los tiempos y desde la prehistoria ha estado condicionada por la tecnología disponible, hace surgir la inquietud por entender entonces las razones por las cuales los beneficios de la tecnología no ha llegado a todos y parte de la población muere por no disponer de las condiciones de satisfacción de sus necesidades mínimas.

En respuesta al cuestionamiento anterior conviene ir aclarando que en el logro de un mejoramiento de la calidad de vida, a través de un buen nexo entre la realidad económica y la aplicación de la tecnología, está condicionado mayormente a la intervención de otros involucrados además de los científicos e ingenieros. Es una responsabilidad compartida por toda la sociedad que hoy día, cada vez más globalizada, se articula a través de sus políticas y gobiernos. De este modo es la administración que hacen los pueblos de este trinomio "Ciencia, Tecnología e Innovación", lo que permite el desarrollo de los países.

Según la Organización de las Naciones Unidas, el manejo inadecuado de los fondos públicos, las distorsiones del mercado y la situación de una política de derechos intelectuales injus-

ta, conspira para que los beneficios tecnológicos no lleguen a los países en vías de desarrollo logrando un mejoramiento de las vidas de sus habitantes.

Aclarado lo anterior resulta entonces pertinente destacar los impactos generados por los proyectos de ingeniería durante el siglo XX y relacionar con ellos los desafíos que quedaron para el presente siglo XXI, centrando el quehacer de los ingenieros al utilizar la tecnología en nuestros proyectos, realizando innovaciones con las que especialmente erradiquemos males significativos que empobrecen nuestra sociedad.

Primeramente señalemos que un proyecto es un conjunto de actividades interrelacionadas con el fin de lograr un objetivo concreto, que es acotado y alcanzable en un período de tiempo y que se realiza con una combinación eficiente de recursos disponibles. En el caso de un proyecto de ingeniería el objetivo concreto está relacionado con la generación de un bien productivo o de un servicio.

Samuel C. Florman, un ingeniero norteamericano que fue ganador en el año 1993 del Premio Sterling Olmsted, en reconocimiento por su significativa contribución en la educación y en la formación liberal de la Ingeniería, en su libro "Los placeres existenciales de los ingenieros" señala que:

"Los proyectos son la expresión del placer existencial de los ingenieros. La alegría de la creatividad, es el corazón que hace de la ingeniería una profesión entretenida".

ALGUNOS DE LOS IMPACTOS MÁS IMPORTANTES DE LA INGENIERÍA EN EL SIGLO XX

Revisemos juntos entonces algunos de estos 20 desarrollos en que estuvo centrada la entretenida actividad profesional de los ingenieros durante el siglo XX y veamos en que seguiremos apasionándonos por enfrentar los desafíos durante el presente siglo. Para ello realizaremos un viaje descriptivo por algunos de los 20 impactos tecnológicos que fueron reconocidos por su contribución en beneficio de la humanidad, y que sin embargo plantean aún enormes requerimientos para que estos beneficios alcancen a un gran número de personas aún no satisfechas en sus necesidades incluso mínimas en el planeta. He elegido aquellos que considero más importantes porque guardan más relación con necesidades de nuestro propio país y que nos plantean serios desafíos para un Proyecto País con el que deberemos participar en un mundo globalizado.

LA ELECTRICIDAD, ELECTRIFICACIÓN Y LOS DESAFÍOS ENERGÉTICOS

Recorriendo brevemente la historia de la electricidad, fue Benjamin Franklin (1706-1790) quien demostró con su experimento del "cometa volatín", que los rayos son "electricidad" y fue el primero en usar los términos "cargas positivas y cargas negativas". En Octubre de 1893, George Westinghouse (1846-1914) ganó un contrato para construir los primeros generadores eléctricos en las cataratas del Niágara. Luego fue Otto Hahn, químico alemán (1879-1968) quien hizo un descubrimiento científico vital que llevó a los ingenieros al logro del primer reactor nuclear utilizando la fusión del átomo.

Actualmente la electricidad se genera a partir de varias fuentes de energía primarias: carbón, petróleo, hidráulica, eólica y nuclear. Existen dos tendencias importantes: la energía nuclear sigue proporcionando el 15 por ciento del consumo mundial y la tercera parte del consumo en Europa. Su utilización se ha estancado, favoreciéndose el crecimiento aunque aún levemente del uso de la energía térmica, de la hidráulica y de las que hoy se denominan "energías

renovables” como son la energía solar, la eólica, la lograda por el uso de las mareas y también la geotérmica.

Así como el siglo XIX estuvo marcado por la Revolución Industrial con la irrupción del uso del carbón, el protagonista del siglo XX fue el petróleo y los ingenieros esperamos que en siglo XXI las “estrellas en escena” sean las llamadas energías renovables. El sol nos regala cada día una cantidad de energía varias veces superior al consumo mundial de energía comercial. Por su carácter distribuido y descentralizado, el uso más generalizado de esta energía solar permitirá establecer un sistema más equitativo y con menos daño en el medio ambiente.

Actualmente el modelo energético mundial excluye a unos 2000 millones de personas que no tienen acceso a la energía eléctrica convencional, acceso que las Naciones Unidas, para su índice de Desarrollo Humano plantean como necesario para el desarrollo de la población para asegurar un nivel adecuado de alimentación, salud, educación, etc. Es una de las necesidades básicas para mantener la población saludable, alcanzar estándares educacionales y poder lograr desarrollar una actividad industrial que le permita a las personas un ingresos para poder efectuar su mejor elegir.

Si uno efectúa un ranking entre las naciones, sin duda que las que presentan un mejor ranking con el Índice de Desarrollo Humano de las Naciones Unidas, son coincidentes con aquellas que tecnológicamente resultan ser las más avanzadas. El 66 % de la producción energética mundial es consumido por un 20 % de la población. En el continente africano se consume una media del 3 % de la energía producida mundial y el 90% de la población no tiene acceso a la electricidad.

En nuestro país los orígenes de la industria eléctrica se remontan a la mitad de los años 1880s, con la inauguración de la iluminación pública en Santiago. En el año 1930 existían la Chilean Electrical Company (CHILECTRA), la General Industrial Electrical Co. (CGEI), la Southern Electrical Society (SAESA) y la National Electrical Force Company (CONAFE).

El desarrollo entre los años 1940 a 1970 se realizó a través del Plan de Electrificación Nacional, que fue formulado por el Instituto de Ingenieros de Chile y que le permitió a la CORFO formar en el año 1944 su filial subsidiaria denominada Empresa Nacional de Electricidad (ENDESA), la que tomó desde ese año el control del desarrollo del sector eléctrico.

Actualmente participan en Chile 31 empresas generadoras y 36 empresas distribuidoras suministrando una demanda cercana a los 45.000 GWh. y contando con una potencia instalada del orden de los 12.000 MW. De esta potencia instalada cabe señalar que sólo unos 2 MW corresponden al uso de “energías renovables”.

La Comisión Nacional de Energía (CNE) es la entidad nacional que regula actualmente el sector y coordina los planes, las políticas y las normas para su funcionamiento. La transmisión se realiza a una tensión superior a 23.000 voltios, dispone de un sistema troncal que alimenta a los consumos locales y aunque el uso de energías renovables es aún muy incipiente, la CNE está generando proyectos que den lugar a políticas para que se legisle adecuadamente buscando los incentivos para su utilización.

Por lo tanto los ingenieros deberemos estar mirando hacia aquellos países que están tecnológicamente progresando en el uso de las energías renovables, como son el caso de Dinamarca, China, Australia etc. Que ya tienen porcentajes significativos y crecientes de uso de estas energías en su Potencia Energética País.

LA TECNOLOGÍA DEL PETRÓLEO, LOS AUTOMÓVILES, Y LOS DESAFÍOS POR LA ALTA DENSIDAD VEHICULAR

Respecto a la historia del petróleo, se le conoce desde la prehistoria y la Biblia en el Génesis lo menciona como un “betún o como asfalto” para pegar los ladrillos en la torre de Babel y también se señala existir en los pozos del valle de Sidden.

Fue a comienzos del siglo XX con el uso de los automóviles que se requirió la gasolina y en vísperas de la 1a guerra mundial ya un millón de vehículos la usaban. Otra fracción del petróleo, denominado en esa época el “gasóleo”, se empezó a consumir en los barcos en 1910 sustituyendo al carbón cuando el almirante Fisher hizo su uso obligatorio en los barcos de la flota británica.

Cuando Henry Ford lanza al mercado americano “el modelo T”, unos 18 millones de vehículos empezaron a requerir de combustibles y ya en mitad de siglo XX, lo necesitaban para su circulación más de 100 millones. En la década de 1957 a 1966, se usó tanto petróleo como en los 100 años anteriores y hoy resulta difícil estimar cuantos millones de vehículos circulan por las carreteras del mundo.

Al consumo de los automóviles se sumó también el uso de otra fracción del petróleo, la denominada “turbosina” para ser ocupada por los aviones en sus turbinas. Paralelamente el empleo del “gasóleo” se extendió a los generadores de vapor, hornos industriales, calefacción casera y una fracción más ligera se aplicó los motores “diesel” y se le llama así aún hoy día por ser utilizado en este tipo de motores.

Actualmente el mayor consumo de combustibles corresponde al uso del automóvil y resulta muy difícil estimar el número de millones que circulan por las carreteras del mundo.

La ambición de descubrir y conquistar nuevos territorios obligó a buscar medios más rápidos de transporte. El automóvil, aunque concebido muchos años antes, comenzó su auge sólo a inicios del siglo XX.

Estatus y libertad estuvieron ligados a su concepción y a su definición de “que se mueve por sí solo”. Pasó de ser un artefacto ruidoso y con una seguridad casi al azar, a modelos modernos incorporándoles tecnología.

Henry Ford fue uno de los pioneros y creando una línea de ensamblaje del modelo T, bajó su costo transformándolo en un bien asequible a multitudes.

Si a comienzos de siglo una persona en USA apenas viajaba apenas unos 2 mil kilómetros en toda su vida. A fines del siglo, esta distancia para algunos es recorrida en días. El número de horas que una persona pasa hoy usando su automóvil, lo transformaron en como parte y “una extensión de su hogar”

El automóvil pasó a ser algo más que un “medio de transporte” y la interrelación con él, pasó a influir en el estado de ánimo de las personas conforme a que sus diseños se adapten a sus necesidades y gustos. En Chile se estima que circulan hoy unos 2 millones de autos y camionetas.

El proceso de motorización masiva requiere enfrentar el problema de la accidentalidad vial. La combinación del rápido aumento del parque de vehículos requiere de un aumento en la seguridad, en el mantenimiento y vigilancia vial. En 1910 se registraron menos de 1200 víctimas por accidentes en los medios de transporte y de ellos unos 400 asociados al uso del automóvil. A mi-

tad de los ochenta ya se había superado el medio millón de víctimas mortales al año. En 1990 sobre las 700 mil y se estima que del 2000 en adelante la cifra es mayor al millón.

Las estimaciones de la Federación Internacional de la Cruz Roja son más sombrías y señalan que para el 2020, los accidentes de tránsito pueden llegar a ser el tercer factor de causas de muerte e incapacidad y se la califica de una "Catástrofe oculta". En los países en desarrollo el problema es mayor dado que si bien se registra en ellos un tercio del parque vehicular, acumulan más de las tres cuartas partes de la mortalidad por accidentes, con una incidencia mayor en los peatones y los ciclistas.

El Banco Mundial y la OMS analizan este impacto mundial y apuntan a que alcanza a un costo anual del orden de US \$ 500 mil millones, cifra que es creciente especialmente en los países en desarrollo como es el caso de Chile. Se estima que para el año 2020 la atención de víctimas por accidentes de tránsito en el mundo, puede consumir más del 25 % de los recursos sanitarios mundiales condicionando seriamente la viabilidad financiera.

Por lo tanto será el mejor acondicionamiento del transporte y el mejoramiento de la calidad de nuestras carreteras, uno de los mayores desafíos que enfrentaremos los ingenieros para introducir tecnología, tanto en los medios de transporte como en las vías de circulación. Serán los sistemas políticos y administrativos de los países, especialmente los en desarrollo como el nuestro, quienes deberán gestar políticas de mejoramiento de nuestros sistemas de tránsito vehicular, como también de mejorar nuestra cultura y nuestra educación para enfrentar responsablemente esta "Catástrofe oculta".

LA CARRERA ESPACIAL, LOS PLÁSTICOS Y EL PROBLEMA DE LA BASURA

"El espacio...la última frontera", es la frase con que se inicia la serie televisiva "Viaje a las estrellas", y que resume uno de los sueños más preciados de la humanidad: descubrir que hay más allá de la atmósfera de la Tierra. En el mismo año 1903, cuando los hermanos Wright hicieron su exitoso vuelo "de casi un minuto" de duración, el ingeniero de aviación ruso Konstantin Tsiolkovsky establecía la velocidad requerida para que un cohete pudiera superar la fuerza de gravedad de la Tierra. Este ingeniero ruso es autor de la famosa frase:

"La Tierra es la cuna de la Humanidad, pero uno no puede permanecer en la cuna para siempre".

Como otros avances tecnológicos, la conquista del espacio se sustentó en desarrollos bélicos y el primer paso correspondió al uso de los cohetes V2 durante la II guerra. Su cerebro creativo Wernher von Braun fue reclutado posteriormente por Los Estados Unidos. La carrera espacial fue alimentada por la guerra fría durante la segunda mitad del siglo XX y un gran punto a favor de la URSS fue logrado por los rusos en octubre de 1957 con la puesta en órbita del Sputnik I, esto es, más de 50 años después del vuelo de los hermanos Wright.

El 20 de julio de 1969, la misión Apollo XI descendía en la Luna y Neil Armstrong ponía pie en suelo lunar señalando "un pequeño paso para el hombre y un gran salto para la humanidad".

Sin embargo, para la humanidad uno de los mayores beneficios de este "gran salto" de la carrera espacial, consistió en el logro de materiales resistentes y sofisticados, que requirieron de grandes avances en la ciencia y tecnología, los que fueron también aplicados en medicina, telecomunicaciones y en la informática. Así surgió el desarrollo tecnológico que se denominó la "magia de los plásticos"

El desarrollo de los materiales plásticos también respondió en sus comienzos a las aplicaciones bélicas y durante la 1ª guerra, se intensificó el uso del celuloide y sus derivados como el acetato de celulosa utilizado en dirigibles y en la incipiente aviación. En 1929 aparecen los plásticos rígidos de urea pigmentados a color en artefactos domésticos y utensilios "juveniles" y la edad de oro, la década del 30 con la creación del nailon cien por ciento sintético con la llegada de los acrílicos y el PVC. En la década del 40 se incorporan el poliéster y el polietileno y se crean los cloro fluoro carbonados (CFC) de vasta aplicación en la refrigeración y también se incorpora el uso de las siliconas.

La edad de oro de la "expansión" de uso de los plásticos ocurre luego de la 2ª guerra y en los años 50, la producción de plásticos se cuadruplica ingresando el desarrollo del polipropileno. En los 90, la producción mundial de plásticos ya se equipara con la de los metales y en su momento "más glorioso", da origen a la tecnología "petroquímica" que nace acompañada del precio irrisorio del petróleo y su disponibilidad generosa que existió hasta fines de la década de los 70.

En 1974 es un año clave en USA, en que se concluye que la muerte de muchos operarios está vinculada a intoxicación por polímeros PVC y aparece el primer informe vinculando "el agujero de ozono" a la acción de los CFC en la estratosfera.

La incorporación del plástico a la vida cotidiana, ha generado hacia fines del siglo, un fenómeno nuevo, el de la basura "no biodegradable" y el concepto de "reciclar" llegar a ser conocido como utilizado sólo para fines propagandísticos.

Será el tratamiento de las basuras, entre ellas las de los plásticos, uno de los más graves problemas y desafíos que tendrán que resolver los ingenieros a futuro. Los plásticos mirados y promocionados inicialmente como una solución ambiental ("no se quiebran", "sin filos cortantes", "no acumulan gérmenes", etc.), han sufrido un enorme deterioro de su imagen al ser altamente contaminantes y no biodegradables.

LAS TECNOLOGÍAS EN LA SALUD, LOS BENEFICIOS DEL AGUA POTABLE Y EL DESARROLLO AGROINDUSTRIAL

El siglo XX es denominado también como el siglo de la Salud. La penicilina fue descubierta por "casualidad" por el bacteriólogo escocés Alexander Fleming en 1928 y pasaron casi diez años para que Ernst Chain y el profesor Florey de la Universidad de Oxford logaran su purificación. Su difusión masiva se produjo a partir de la 2ª guerra mundial y hoy los antibióticos siguen siendo un arma formidable contra infecciones.

Hay veces que la comunidad científica descubre algo que trasciende a su propio campo. Son los casos de la "píldora anticonceptiva" que fue inventada por el químico Carl Djerassi y salió a la venta en 1960. Es el caso también del "Viagra" que emergió hacia fines de los años 90. Ambas invenciones han y seguirán generando enormes cambios sociales y sus producciones masivas han tenido una repercusión mundial.

La denominación como siglo de la Salud, obedece principalmente a que la medicina del siglo XX ha conseguido prolongar la vida con avances significativos, como ha sido la introducción de nuevas técnicas quirúrgicas, como los trasplantes de corazón, el primero en 1967 en Sudáfrica, cuando Louis Washkansky recibió un corazón donado con la intervención del doctor Christian Barnard.

Actualmente no sólo se han realizado exitosamente trasplantes de otros órganos sino que también la ingeniería genética, está permitiendo obtener soluciones en el tratamiento de las enfermedades alterando el material genético de las células. La manipulación genética está provo-

cando serios debates éticos. Tras el logro con las semillas “transgénicas” que resultan más resistentes a plagas y otros problemas, si bien están revolucionando la producción de alimentos, aun no se conocen las consecuencias y generan controversia.

A principios del siglo XX la disentería y las diarreas, eran la tercera causal de muerte en USA y lógicamente que provocaban una mortalidad mayor en países subdesarrollados. El problema mayor radicaba en la contaminación de las aguas para el consumo humano.

Desde el año 1940 en adelante se inicia el tratamiento de agua y se introducen las redes de suministro y distribución de agua potable. Ello llevó a una disminución de la mortalidad infantil y mejoró la calidad sanitaria de los productos agrícolas.

A fines del siglo XX se llegó a vivir 30 años más que a comienzos de él. En la segunda mitad del siglo, los médicos y los ingenieros trabajaron juntos para entender el cuerpo humano y desarrollar medios de control sanitario.

Sin embargo, como decía al comienzo de este texto, no obstante el evidente desarrollo tecnológico alcanzado en el tratamiento del agua potable, todavía cada día mueren 25.000 personas por la mala calidad del agua. Es un número mayor de muertes que las provocadas por las guerras, según lo que señaló este año 2005, el presidente del Consejo Mundial del Agua (CMA) Sr. Loic Fouchon, en la localidad mexicana de Monterrey durante el Tercer Encuentro del Agua “Rumbo al IV Foro Mundial del Agua”. Según él unas 1500 millones de personas no tienen acceso al agua suficiente para su supervivencia

Si a lo anterior se agrega el hecho de que para fines de consumo humano, apenas usamos el 0,3 % del agua disponible en el planeta, nos queda la tarea a los ingenieros de cómo lograr perfeccionar procesos con incorporación de nuevas tecnologías, para aumentar la disponibilidad de este recurso. Sin un mejor aprovechamiento de nuestro recurso hídrico, resulta imposible proyectar a Chile para ser un suministrador mundial de alimentos basados en nuestro desarrollo agrícola y la modernización agroindustrial.

Miremos lo que ha pasado en el sector agroindustrial y las perspectivas de Chile. A principios del siglo XX en Estados Unidos cuatro granjeros cultivaban alimentos para diez personas. A fines de siglo un granjero llegó a producir alimentos para 130 personas. Todo el maíz cultivado en el medio oeste de Estados Unidos se siembra en 10 días y se cosecha en 20 días.

La agroindustria es el camino más viable para el desarrollo social y económico de los países en desarrollo como lo es Chile. Durante los años 1965 a 1990, la superficie total plantada de Chile para la agroindustria aumentó en 325% y el volumen exportador de Chile creció con una tasa anual de 10%, incluida la introducción de nuevos productos agrícolas como es el Kivi y la palta.

Entre los años 1980-1990, Chile aumentó el volumen total de exportaciones de fruta y hortalizas en más de un 500% transformándose entre otros aspectos: en el “primer exportador” de fruta fresca del hemisferio sur, en el “segundo exportador” a nivel mundial en envíos de salmones, en el “segundo proveedor” de vinos a Estados Unidos y en el “segundo abastecedor” de manzanas deshidratadas a la Unión Europea. En la actualidad los productos agroindustriales chilenos tienen como destino al menos unos 80 países.

Los ingenieros tendrán una enorme tarea para resolver problemas de este sector. Es una opinión compartida entre las instituciones de gobierno y privadas, como es el caso del Colegio de Ingenieros de Chile, que nuestro país puede duplicar el volumen de las exportaciones alcanza-

do hasta el momento. Esto implica alcanzar un nivel de exportación de alimentos superior a los US \$ 10 mil millones anuales generado por sus sectores de pesca, agrícola y pecuario.

Nuestro país puede participar exitosamente en este desafío y desarrollar una identidad de “gran exportador de alimentos”, si podemos ser capaces de capitalizar nuestras ventajas competitivas existentes en materia de sus recursos naturales. Nuestra estrategia de región pasa por ser efectivos en generar alimentos con ventajas competitivas y singularidad, incorporando valor agregado mediante el uso de nuevas tecnologías. La tarea es transformarnos en expertos utilizando los tratados de libre comercio, usando convenientemente nuestro patrimonio fitosanitario, nuestra producción contra temporada y otros factores productivos, que nos permitan llegar al mercado con evidentes atributos que respondan a una exigencia de calidad y “trazabilidad” cada vez mayor en los mercados.

Pero la innovación no radica hoy día sólo en inventar nuevos productos, por cuanto lo que se produce hoy puede ser copiado y mejorado en un mundo competitivo como el que enfrentamos. Se requiere además que el modelo de negocio que utiliza la empresa sea innovador por cuanto toda ella es la que compite a través de sus productos. La idea no es sólo vender lo que producimos sino que producir lo que quiere y como lo quieren los clientes.

Esto incorpora una nueva visión al interior de las empresas para usar la innovación, la que no sólo debe generar nuevos productos, sino que también lograr el mejoramiento de los procesos, una mejor gestión y por sobre todo “una mayor interacción entre todos los involucrados”.

La estrategia de nuestra región debe desarrollar redes efectivas en la gestión del conocimiento, permitiendo el diálogo efectivo entre los sectores empresa, universidad y gobierno. En el caso de las universidades, son responsables de responder a las necesidades formativas que pasan por la integración de conocimientos y habilidades asociadas a toda la cadena productiva que va desde el predio productivo hasta el consumidor y cliente. En seminarios como este es posible dar una mejor respuesta al planteamiento de estas necesidades de integración.

LOS COMPUTADORES Y LA CONVERGENCIA CON LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN (TIC)

Más que detenernos en los impactos de la radio, la televisión, la tecnología de imágenes, que no cabe duda mejoraron substancialmente la calidad de vida de la humanidad, me parece más importante destacar la relevancia de la llegada de las denominadas TIC, cuyo desarrollo es de vital importancia para nuestro país.

A la internet se le denomina la red de redes, la “autopista de la información” y también es el símbolo del siglo XX, que es utilizado por decenas de millones de personas para intercambiar toda clase de información.

En 1969, el año en que el hombre pisaba la Luna, el profesor Leonard Kleinrock inventó la tecnología que hizo posible la comunicación entre dos computadoras. Ese contacto que nació en Los Angeles y finalizó en San Francisco fue breve pero sentó la base para la primera red, la ARPAnet.

Desde su explotación comercial, la Internet dejó de ser sólo una maravillosa tecnología para transmisión de datos militares y hoy podemos comprar bienes, buscar información y conectarse en video conferencia a distancia. La velocidad con que crece la Internet es impresionante y muchos ven con preocupación hasta dónde llegará esta nueva plataforma de comunicación, actualmente sin censura para acceder a ella.

Imaginemos un mundo en el que dispongamos de una radio, una televisión y con Internet en la palma de la mano. Específicamente en un teléfono móvil que no está muy lejos de uso comercial.

Los últimos avances tecnológicos de la televisión interactiva, la navegación por Internet y el desarrollo de computadores más potentes nos permiten apreciar películas y música con teléfonos de “tercera generación”. Ellos nos ofrecen Internet, imagen y sonido.

Hoy sonido e imagen son traducidos a códigos de números que son interpretados y luego devueltos a su estado original para poderlos apreciar en cualquier parte del mundo. Esta “convergencia digital” dependiendo de su costo, será un elemento importante para el desarrollo y se espera que beneficiará a la mayor cantidad de gente posible.

Los ingenieros tendrán una enorme demanda de trabajo incorporando aplicaciones de las TIC que mejoren el desarrollo y control de sistemas productivos.

ALGUNAS CONCLUSIONES CON INTENCIONALIDAD

Resulta evidente luego de realizar juntos, este breve viaje por los impactos de la ingeniería en el siglo XX, que la calidad de vida de los habitantes del planeta, ha tenido un mejoramiento a través de los proyectos de los ingenieros. También resulta evidente que queda mucho por hacer en este siglo y que la profesión de ingeniero se inserta efectivamente en poder incorporar “aceleradamente” la tecnología en la lucha contra la pobreza, que afecta a un alto porcentaje de nuestra población mundial.

Siendo una actividad que permanentemente con sus aplicaciones tecnológicas cambia nuestras vidas, es necesario que ella sea más conocida en los medios sociales, especialmente para motivar a los jóvenes talentos para que se incorporen en su ejercicio, que resulta apasionante, entretenido cuando se está aplicando la creatividad en los proyectos que conducen a un mejoramiento de la calidad de vida.

Es también evidente que la aplicación del trinomio “Ciencia, Tecnología e Innovación” es necesario realizarlo en forma cada vez más acelerada y con un ritmo en aumento. A principios del siglo XX a un nuevo producto le tomaba años en lograr mil millones de clientes y hoy lo logra en meses. Esto exigirá a los ingenieros del siglo XXI a efectivos en las aplicaciones de dicho trinomio, lo que también exigirá a las Universidades que tiene formación de ingenieros, en ser efectivas en lograr incorporar competencias.

Por lo tanto, no me cabe duda que las Universidades deberán realizar cambios acelerados en la formación de sus ingenieros y deberán formular una estrategia institucional, asociada a su región y al país si es que quieren participar y posicionarse como instituciones modernas realizando la gestión tecnológica del conocimiento. Esta estrategia pasa por desarrollar redes efectivas en la gestión del conocimiento, permitiendo el diálogo entre los involucrados, esto es, entre los sectores empresa, universidad y gobierno. Pasa por incorporar muy tempranamente a los alumnos de ingeniería en proyectos asociados al mundo real

Lo anterior permitirá a dichas universidades poder encantar y motivar a que lleguen a ellas, los mejores jóvenes talentosos que se interesan en seguir la profesión de ingenieros

REFERENCIAS

Samuel C. Florman , “The Existential Pleasures of Engineering”

Samuel C. Florman, “The Introspective Engineer”

Marcelo Risi, Productor de la Serie Sucedió en el Siglo XX, de la BBC Mundo.

CONFERENCIA

Medir el Impacto de la Capacitación

Ps. Rolando Zapata C. - Consultor

CONTEXTO

Actualmente, con la expansión de los mercados financieros e industriales, las organizaciones se ven enfrentadas a una creciente complejidad caracterizada, entre otras cosas, por una mayor interdependencia entre insumos y productos, exigencias en la calidad de los procesos, reglamentación e involucramiento de terceros en los negocios y, una mayor rapidez en la comunicación y el manejo de datos que son virtualmente ilimitados en el espacio y tiempo. Todo esto se combina para crear un ambiente que es, a lo menos, cambiante y altamente competitivo, y seguirá así en el futuro previsible.

La apertura comercial implica enfrentar nuevos escenarios, donde es esencial ser más estratégicos, teniendo claridad en los objetivos trazados, agilidad de respuestas, buen manejo de situaciones límites y eficaz manejo de los cambios.

Las organizaciones que han enfrentado exitosamente estos desafíos se han orientado a elevar la productividad, dar un servicio rápido a los clientes, expandir sus mercados y mostrar una mayor preocupación por la calidad de sus recursos humanos.

Sin lugar a dudas, este último aspecto juega un rol preponderante en el funcionamiento y logro de las metas de una organización. Es así como un conocimiento integral, tanto de los elementos que determinan el accionar de sus miembros, como de los procesos organizacionales en que ellos están inmersos, permitirá concentrar por una parte, los esfuerzos hacia las áreas más debilitadas y mantener aquellas que brindan un mayor beneficio a la organización, por la otra.

En este sentido, la mayoría de las organizaciones destinan un monto significativo de esfuerzo a acciones de capacitación, tanto internas como externas. Ello radica en el simple hecho que la capacitación ha sido tradicionalmente definida como una forma de transferir conocimientos, habilidades y destrezas hacia las personas que se desempeñan en las organizaciones y a fortalecer actitudes necesarias para el éxito del negocio.

Sin embargo, una de las paradojas más interesantes, dentro del campo de las organizaciones chilenas, hace referencia a que una de las más importantes motivaciones que llevan a invertir en capacitación, la cual es elevar la productividad del recurso humano, no tiene una contrapartida en términos de evaluación de la inversión en esta actividad.

Esta paradoja pasa por el hecho que, a pesar de los desarrollos que se iniciaran hace ya más de 45 años con la presentación del modelo de Donald Kirkpatrick, son muy pocas las organizaciones chilenas que realizan mediciones de los resultados de la capacitación que superen el nivel del aprendizaje de conocimientos. Así, la transferencia de la capacitación a la conducta laboral cotidiana, los efectos sobre la organización y los efectos de valor final (productividad y relación costo/beneficio), son aspectos no considerados, con las consiguientes dificultades para generar un auténtico respaldo que permita visualizar la capacitación como una inversión, y no como un gasto.

La evaluación de un Programa de Capacitación, en términos de impacto, supone que en mayor o menor medida una intervención de este tipo, que ha sido considerada como necesaria por una Organización, debería producir impactos sobre las personas, los equipos de trabajo y la Organización en sí. Los impactos deberían dimensionarse en términos de cantidad y cualidad y ellos deberían ser comparados con estándares esperados que son característicos para organizaciones similares a la Organización que es foco de la evaluación.

La evaluación del impacto de la capacitación supone tener especial cuidado en el tipo de capacitación que se está realizando, no sólo por las expectativas que podrían generarse, sino también por las competencias que el relator y/o los participantes deben poner en juego durante el proceso mismo de la capacitación. Este supuesto se basa en el hecho que es muy diferente someter a los participantes a sesiones informativas, donde lo más importante del capacitador es "exponer" y de los participantes es "escuchar y comprender", que someterlos a un esquema donde lo que se espera son cambios actitudinales, donde lo más importante es "convencer" y "ser convencido", respectivamente. Bajo estas condiciones, diferentes Programas requieren de instrumentos y estrategias de medición también diferentes.

No obstante, la evaluación del impacto de la capacitación responde, en lo general, a modelos de aproximación. El modelo que comentaré es el Anthony Hamblin, modelo ampliamente aceptado por su carácter analítico, a la vez que integrador.

Obviamente, al momento de evaluar una capacitación, es necesario obtener información sobre los cambios que el programa de entrenamiento ha provocado. Para ello se debe determinar los tipos de efectos que se espera tendrá la capacitación, su factibilidad de éxito y la secuencia en la que dichos efectos ocurrirán.

En relación a lo anterior, existen cinco niveles de efectos de capacitación que corresponden también a los niveles de definición de objetivos y de evaluación. Estos niveles se denominan Reacciones, Aprendizaje, Comportamiento Laboral, Organización y Valor Fundamental, respectivamente, y entre ellos existe una relación de causalidad, la cual puede ser postulada de la siguiente manera:

CAPACITACIÓN

conlleva a.....REACCIONES,
que llevan a.....APRENDIZAJE,
que lleva a.....CAMBIOS EN EL COMPORTAMIENTO LABORAL,
que provocan.....CAMBIOS ORGANIZACIONALES,
que producen.....CAMBIOS EN EL LOGRO DE LAS METAS FUNDAMENTALES

Esta secuencia es susceptible de romperse en cualquiera de estas relaciones. Una persona que ha recibido una capacitación puede reaccionar en forma correcta, pero no ser capaz de aprender; o bien puede aprender, pero fallar al momento de aplicar lo aprendido en su puesto de trabajo; o puede mejorar su desempeño laboral, pero este cambio en el comportamiento puede no tener efectos a nivel de las variables organizacionales; o la organización puede cambiar, pero no tener efectos en las utilidades del negocio. La labor del evaluador consiste, entonces, en verificar si la secuencia ha sido finalizada y, en caso de que ello no haya ocurrido, debe ser capaz de identificar el punto en el que ésta fue interrumpida, explicar la razón de ello y entregar sugerencias para enmendar lo ocurrido.

NIVEL 1: LAS REACCIONES

Al momento de recibir una capacitación, las personas reaccionan ante el programa y lo hacen de manera muy variada y cambiante. Las personas reaccionan ante el relator, su discurso y su método, ante el contexto de la capacitación y ante sus propios compañeros de grupo; y estas reacciones se verán influidas por los niveles de aprendizaje previo que posean, por sus actitudes hacia el relator, hacia otros relatores y hacia el contenido del curso; por eventos, relacionados o ajenos a la capacitación, ocurridos recientemente y por ocurrir; y por el estado de ánimo o estado mental que posean.

Las reacciones son el primer efecto que provoca un programa de capacitación y, por ende, estos Efectos Reaccionales constituyen el primer nivel de evaluación. Es posible evaluar una capacitación en base a las reacciones de los entrenados, si se determina cuáles serán los Objetivos Reaccionales, es decir, qué aspectos de las reacciones serán investigados y cómo se espera que los participantes reaccionen ante la capacitación.

Aún a este simple nivel de evaluación, existe un alto grado de complejidad, debido a que las reacciones de las personas pueden ser influidas por eventos externos a la situación de entrenamiento y, por ello, el relator necesita tener el máximo control sobre estos eventos y descubrir la mayor cantidad de maneras posibles en las que estas situaciones pueden influir en las reacciones, y administrarlas.

NIVEL 2: APRENDIZAJE

El segundo nivel de evaluación se relaciona con el monto y tipo de aprendizaje que los participantes han adquirido durante la capacitación, es decir, a los Efectos de Aprendizaje.

Es posible evaluar un programa de capacitación sólo en base a este segundo nivel y olvidarse de las reacciones, en el caso que los objetivos de aprendizaje estuvieran definidos con precisión y los pasos de aprendizaje fueran breves. Esto corresponde al principio de la instrucción programada, donde el entrenado recibe una instrucción, su aprendizaje es evaluado y luego se establece un nuevo objetivo de aprendizaje para el próximo paso. Pero, la mayoría de los programas de capacitación no pueden ser evaluados de esta manera, porque la evaluación del aprendizaje debe llevarse a cabo en bloques relativamente largos. Por ello, se vuelve necesario recordar que el Aprendizaje depende de las Reacciones, ya que si una persona reacciona en forma inadecuada difícilmente será capaz de aprender apropiadamente.

Si sólo se evalúa una capacitación a nivel de aprendizaje, no es posible establecer objetivos reaccionales que expliquen, en caso de ser necesario, por qué un aprendizaje no ocurrió, si se debió a una reacción inadecuada de los participantes o a una falta de aptitud o de aprendizaje previo. Y, aunque fuera posible averiguar que las reacciones de los entrenados fueron equivocadas, aún no se podría saber de qué manera fueran equivocadas y, por lo tanto, no se estaría

en condiciones de rectificar dicha situación.

Para lograr los objetivos de aprendizaje de un programa de entrenamiento, se requieren tres condiciones:

- Los entrenados deben poseer las aptitudes básicas (inteligencia, personalidad, destrezas, etc.) para ser capaces de alcanzar los conocimientos, habilidades y actitudes deseadas.
- El estado de aprendizaje de los entrenados (conocimientos, habilidades y actitudes) debe ser compatible con los objetivos del programa de capacitación.
- Los participantes deben reaccionar favorablemente al entrenamiento, es decir, deben ser receptivos a la capacitación.

En este nivel es importante considerar que el concepto de aprendizaje debe ser visto desde un punto de vista psicológico, en el sentido de cambio, ya que muchas veces no se trata de aprendizajes de contenidos, sino de cambios actitudinales.

NIVEL 3: DESEMPEÑO LABORAL

Existen diversos programas de capacitación que pueden ser evaluados a nivel de objetivos de aprendizaje y a nivel de reacciones. Pero también existen programas en los que es posible identificar en qué situaciones y bajo qué condiciones los entrenados han aplicado (han transferido) lo aprendido en el puesto de trabajo. Esto corresponde al tercer nivel de evaluación relacionado con los Efectos del Desempeño Laboral que requieren de Objetivos de Desempeño Laboral.

Una vez más pueden existir, a este nivel, otras actividades además de las relacionadas con la capacitación, por lo cual resulta necesario diseñar un plan de medición que evalúe tanto dichas actividades como el programa mismo de capacitación.

El problema de determinar en qué momento es aplicado el aprendizaje adquirido durante la capacitación, es el problema relativo a la transferencia del aprendizaje. Algunos programas de capacitación son ejecutados en el puesto de trabajo, sin existir diferencia entre aprendizaje y transferencia. Sin embargo, cuando una capacitación (o aprendizaje) ocurre fuera del contexto laboral, surge el problema de la transferencia. Los entrenados pueden aprender correctamente durante el programa, pero fracasan al momento de aplicar su aprendizaje en el trabajo. Es por esta razón que se requiere también evaluar los efectos de transferencia al evaluar a este nivel, para saber si un fracaso en el cambio del desempeño laboral se debe a fracasos para aprender o a fracasos al momento de transferir lo aprendido al puesto de trabajo, cuestión que puede depender, o no, del propio capacitado.

Una gran cantidad de programas de capacitación definen sus objetivos finales en términos del desempeño laboral y el programa es considerado exitoso sólo cuando se ha logrado el cambio esperado de comportamiento, en el puesto de trabajo.

NIVEL 4: LA ORGANIZACIÓN Y NIVEL 5: EL VALOR FUNDAMENTAL

En otros casos, es posible ir más allá del desempeño laboral de los entrenados y estudiar los efectos que provoca cualquier cambio de comportamiento en el funcionamiento de la organización, para descubrir si la capacitación resultó conveniente en términos del último criterio por el cual la organización evalúa sus actividades.

A este nivel de evaluación es preferible establecer la distinción entre Organización y Valor

Fundamental. En algunos casos, ambos niveles pueden ser uno solo, mientras que en otros no sólo pueden distinguirse, sino que también puede cada uno contener en sí mismo varios niveles o etapas distintas de evaluación.

De esta manera, es posible medir los efectos que provocan en el funcionamiento de la organización los cambios en el desempeño laboral de los entrenados, es decir, los Efectos Organizacionales. Para ser capaces de medir selectivamente a este nivel, se requiere definir Objetivos Organizacionales y, de esta manera, el modelo se expande para integrar este nivel que corresponde al penúltimo ciclo del diagrama.

En algunos casos podemos estar satisfechos con el establecimiento de objetivos y evaluación a este nivel. Pero en otros casos podemos desear relacionar esta evaluación con el último criterio por el cual la organización juzga su eficiencia y sus éxitos o fracasos. Esta es el área de los Efectos del Valor Fundamental y de los Objetivos del Valor Fundamental.

A estos niveles de evaluación, existe una gran tentación de obviar los niveles anteriores. Sin embargo, se debe tener en cuenta que la capacitación es por definición un proceso psicológico que procura influenciar el trabajo mental de las personas.

Existen muchas ocasiones en las cuales no es posible evaluar un programa a estos niveles, ya que no se posee la información adecuada sobre, o el control de, las otras actividades que lleva a cabo la organización. Una evaluación a niveles 4 y 5 (e incluso a nivel 3) es, en efecto, una evaluación de la gestión organizacional y no sólo de la administración o manejo del programa de capacitación; y los objetivos establecidos a estos niveles dan cuenta de objetivos globales de la organización y no sólo del departamento de capacitación. La capacitación no podría, entonces, ser evaluada a estos niveles salvo en el contexto de un sistema de retroalimentación integrado dirigido a evaluar también todos los demás objetivos, a través de los cuales la organización intenta alcanzar sus propios objetivos.

Toda organización que intentase establecer tal sistema integrado de control, estableciendo conexiones entre sus objetivos finales y todas las múltiples actividades por las cuales procura alcanzar estos objetivos, destinaría probablemente muchos recursos a la investigación y evaluación.

Si no es posible alcanzar este tipo de sistema integrado de evaluación, resultará sumamente difícil evaluar un programa de capacitación más allá del nivel de Desempeño Laboral, ya que a niveles 4 y 5 se hace muy complicado diferenciar los efectos de la capacitación de los efectos de otras actividades. Hay casos en los que sí es posible evaluar una capacitación a estos niveles sin necesidad de considerar todas las actividades de la organización, y ello ocurre cuando los objetivos de la capacitación a niveles 4 y 5 son acotados y definidos con precisión, las relaciones entre los resultados finales y la capacitación son claras y fuertes, y donde se consideran aquellos factores externos a la capacitación que puedan influir en los resultados del programa.

CONFERENCIA

Balanced Scorecard: De la Estrategía a los Resultados

Ing. Luis Sami Ferrer F.

Desde hace algún tiempo en el mundo se viene observando con muy buenos ojos un nuevo sistema de gestión estratégico denominado "Balanced Scorecard" (o cuadro de mando integral), originalmente desarrollado por el profesor Robert Kaplan de la Universidad de Harvard y David Norton de Nolan & Norton. Al inicio se desarrolló como un sistema de medición mejorado, pero con el tiempo ha venido evolucionado hasta convertirse en el núcleo o piedra angular del sistema de gestión estratégico de cualquier empresa.

El Balanced Scorecard surge como una herramienta excelente para comunicar a toda la organización la visión de la organización.

Pero conocer la Visión no lo es todo. Se ha visto también que la mayoría de empresas al tratar de llevar a la acción la Visión no consiguen hacerlo. Cuántos fracasos al implementar herramientas gerenciales como Planeación Estratégica, Calidad Total, Reingeniería, y muchas más...

La Visión se convierte en algo precioso, que en ocasiones todo el mundo repite de memoria, pero que es etérea, no logramos hacerla realidad en nuestras empresas. No existe un enlace entre las metas individuales y la estrategia y mucho menos entre la estrategia y el presupuesto. En ese sentido, el BSC les garantiza el cumplimiento de la Visión de sus empresas y esta es la actividad más importante que deberían ejecutar para lograr sus objetivos.

En los últimos 5 años, el BSC se ha convertido en el gran aliado de los Gerentes de las más importantes empresas de Latinoamérica y del mundo.

En la mayoría de las empresas casi nadie conoce la Visión. Un estudio reciente de la firma Business Intelligence realizado en Estados Unidos y Europa demostró que en las compañías no se conoce la Visión: el 70% de la Alta gerencia de una compañía conocía la visión, pero solo el 40% de la Gerencia Media y nada más que el 10% de los empleados la conoce.

¿QUÉ BUSCA EL MODELO?

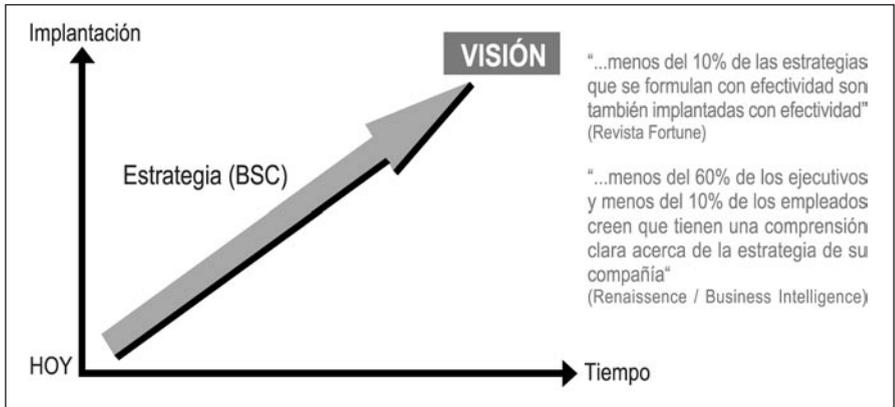
El enfoque del BSC lo que busca básicamente es complementar los indicadores financieros con los indicadores no financieros y lograr un balance de tal forma que la compañía pueda tener unos buenos resultados en el corto plazo y construir su futuro. De esta manera la compañía se-

rá exitosa y cumplirá su Visión, será una empresa donde todos quisiéramos trabajar.

EL MODELO BSC

El Balanced Scorecard es una forma integrada, balanceada y estratégica de medir el progreso actual y suministrar la dirección futura de las empresas que permitirá convertir la visión en acción, por medio de un conjunto coherente de indicadores agrupados en 4 diferentes perspectivas, a través de las cuales es posible ver el negocio en conjunto.

PROBLEMÁTICA DE LA ESTRATEGIA



Como vemos, por muy buena que sea una metodología de gestión estratégica, si ésta no se comparte con todo el personal, lo más probable es que las acciones a implementar nos lleven al fracaso.

IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD

La recomendación es que antes de implementar la metodología nos alimentemos muy bien de información necesaria para proyectar la operación. Los pasos recomendados son los siguientes:

1. Análisis del Macroambiente y el entorno cercano
2. Declaración de la Visión
3. Formulación de la Misión
4. Declaración de los Valores corporativos

Toda vez que tengamos definidas estas variables estaremos en condiciones de implementar la Metodología del Balanced Scorecard que consta de las siguientes etapas:

1. Formulación de objetivos estratégicos (Financieros / De mercado / De procesos / De personas / De tecnología)
2. Construcción de indicadores de medición asociados a cada objetivo
3. Búsqueda del valor actual de los indicadores

4. Proyección del valor de los indicadores
5. Definición de las acciones asociadas a cada objetivo para movilizar los indicadores
6. Implementación de tecnología para monitorear el comportamiento de los indicadores

Vistos la problemática a la que responde este modelo y los fundamentos del mismo, presentaremos a continuación una guía para la implementación del Balanced Scorecard.

GUÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD

1. RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN Y PROYECCIONES DEL MACROAMBIENTE Y EL ENTORNO CERCANO

El análisis de las variable del macroambiente son fundamentales para una correcta formulación de objetivos, información que puede ser recopilada a través de: Ministerios, Instituciones de Fomento, Instituto de Estadísticas, entidades financieras, estudios económicos nacionales, rendiciones anuales de gobierno, revistas de economía y finanzas, entre otros.

Del análisis del macroambiente las buenas prácticas nos recomiendan evaluar el comportamiento de los dos últimos años y las proyecciones para los tres siguientes en las siguientes variables:

Caracterización de la Industria

Nº de empresas en la Industria

Participación de la Industria en la economía de la región y/o del País

Volumen de exportaciones del sector

Ambiente Macroeconómico

Tasa de Crecimiento de la economía: Estudiar y Evaluar tendencias del comportamiento de las variables macroeconómicas:

Crecimiento → expansión y consumo favorable

Decrecimiento → bajo consumo, guerras de precios

Nivel de las Tasas de Interés: Evaluar tendencia y evolución

Si los consumidores de la empresa necesitan solicitar créditos para adquirir el producto Ej: viviendas, automóviles, electrodomésticos, tasas de interés altas representan una amenaza de que el cliente no siga comprando. Por el contrario, tasas de interés bajas favorecen el consumo.

Tasas de cambio: Evaluar tendencia y evolución

Una disminución del valor del dólar reduce amenaza de competidores extranjeros y aumenta oportunidad de exportar.

Para una empresa que requiere insumos importados un alza de las tasas de cambio, se transforma en una amenaza, al subir los costos de la importación. Lo contrario ocurre si bajan las tasas de cambio

Inflación: Evaluar tendencia y evolución

Ata inflación, limita la inversión y reduce la actividad económica pudiendo perjudicar a la industria.

Ambiente tecnológico

Investigar acerca de las tecnologías matrices en la industria, es decir, qué tecnologías son relevantes y son condición de entrada.

Se debe identificar el nivel tecnológico de la industria y los cambios tecnológicos que se están introduciendo, ya que, pueden generar nuevas oportunidades para el producto o amenazar con dejarlo obsoleto. Percibir obsolescencia tecnológica.

Evaluar el uso y cómo han afectado las tecnologías de información y comunicación en la industria.

Ambiente social

Evaluar las tendencias del ambiente social como son tendencias: laborales (salarios, seguridad industrial, sueldos), de consumo, educación, medioambientales, del bienestar, etc.

Pueden ser amenaza u oportunidad según la empresa Ejemplo:

Tendencia "diet" → amenaza para no diet, oportunidad para refrescos diet, gimnasios, etc.

Tendencia del bienestar → amenaza para tabacaleros

Ambiente político y legal

Estabilidad v/s inestabilidad política.

Regulación que libere barreras de entrada (patentes, subsidios, etc.) puede convertirse en amenaza de entrada de nuevos competidores.

Regulación ambiental se debe convertir en oportunidad al ser los primeros en cumplirla y mejorar su imagen.

Bajan barreras arancelarias, promueve importación, lo que se puede traducir en una amenaza si ingresan productos competidores. Es oportunidad, si se adquieren insumos importados más baratos.

En lo relacionado con el Análisis de Entorno, en éste documento, expondremos las variables que debieran ser consideradas en la toma de decisiones de la empresa a la hora de enfrentar nuevos desafíos o consolidar los actuales.

El marco teórico de Porter, conocido como el modelo de las cinco fuerzas, identifica las fuerzas que determinan la intensidad de la competencia que se tiene en una industria y por lo tanto la ventaja potencial:

- Entrada de competidores potenciales
- La rivalidad entre las empresas existentes
- El poder de negociación de los proveedores
- El poder de negociación de los compradores
- Los productos sustitutos

Entendamos cada concepto

• Los competidores potenciales son empresas que en el momento no participan en la industria, pero tienen la capacidad de hacerlo si se deciden. Su ingreso depende en forma considerable de la existencia de barreras de entrada.

- La rivalidad entre las empresas existentes se desarrolla cuando una o más empresas sienten la necesidad de mejorar su posición. Los movimientos competitivos usualmente conllevan a su vez reacciones de las firmas rivales.

- El poder de negociación de los proveedores puede representar una considerable influencia sobre las empresas compradoras, asimismo puede tener impactos en las utilidades de la industria.

- El poder de negociación de los compradores puede reforzar precios bajos y puede obtener concesiones en calidad y servicio de las empresas en una industria, derivando en menores utilidades.

- Todas las empresas en una industria, compiten con industrias de productos sustitutos. El mayor peligro de los productos sustitutos, está en los probables mejoramientos a los precios, y desarrollos características muy similares a las de los productos de la industria.

Las cinco fuerzas que conducen la competencia industrial, deben ser cuidadosamente analizadas por la administración cuando se comienza a formular una estrategia competitiva. Porter señala, que la clave de una exitosa estrategia está en el desarrollo de una posición que evite al máximo hacer a la empresa vulnerable a dichas fuerzas.

Para el análisis de cada fuerza nuestra recomendación es la siguiente:

Entrada de Competidores Potenciales

La entrada de nuevos competidores está limitada por la existencia de *Barreras de Entrada* como las siguientes:

- Lealtad a las marcas establecidas
- Ventajas en costo de las compañías establecidas dadas por:
 - Práctica y experiencia
 - Patentes
 - Procesos Secretos
 - Control de alguno de los insumos necesarios
 - Fuerte inversión de capital
 - Economías de escala
 - Acceso a canales de distribución exclusivos

Si no existen barreras de entrada → amenaza

Rivalidad entre Empresas Establecidas

La rivalidad entre compañías establecidas está dada por los siguientes factores:

- Estructura competitiva:
 - Industrias fragmentadas → alta rivalidad → amenaza
 - Industrias consolidadas → baja rivalidad → oportunidad
- Condiciones de la demanda
 - Demanda creciente y altas barreras de entrada → baja rivalidad → oportunidad
 - Demanda decreciente → alta rivalidad → amenaza
- Barreras de Salida

- Inversiones sin uso alternativo
- Elevados costos fijos de salida
- Barreras Emocionales
- Relación estratégica con otras unidades de negocio

Altas barreras de salida → alta rivalidad → amenaza

Poder de negociación de los Proveedores

Los Proveedores son más poderosos si:

- El producto que venden tiene pocos sustitutos y es importante para la empresa
- La empresa no es un cliente importante para ellos
- Para la empresa es costoso cambiarse de proveedor (mucha diferencia entre ellos)
- Amenaza de integración hacia adelante (producir lo mismo que la empresa)
- La empresa que compra no puede integrarse verticalmente hacia atrás y suplir sus propias necesidades

Si el poder de negociación de los Proveedores es alto → amenaza

Poder de negociación de los Compradores

Los compradores son más poderosos si:

- La empresa tiene un único comprador
- El producto tiene varios sustitutos
- El costo de comprar a uno u otro es el mismo
- Tienen la posibilidad de integrarse hacia atrás y suplir sus necesidades

Si el poder de negociación de los compradores es alto → amenaza

Productos Sustitutos

Representan sustitutos todos aquellos productos que satisfacen las mismas necesidades que el producto de la empresa. Ej.: Café, Te, otras bebidas

Si la empresa tiene sustitutos cercanos lleva a que se limite el precio → amenaza

Si los sustitutos cercanos son mucho más baratos → amenaza

2. LA VISIÓN COMO NORTE ESTRATÉGICO

La Real Academia de la Lengua define la VISIÓN como: "Declaración que ofrece una imagen futurística e idealizada de la organización y establece un contexto para las decisiones estratégicas, con el propósito de mantener el espíritu del negocio o su perspectiva".

En la década de los 80 la VISIÓN se proyectaba a 20 años, en la década de los 90 ese "sueño" se proyectaba a 10 años, y hoy, dada la dinámica de los mercados, el comportamiento del consumidor, la globalización, los tratados de libre comercio, el vertiginoso desarrollo tecnológico y de comunicaciones, recomienda que las empresas proyecten el Norte Estratégico a un periodo no mayor a tres o cinco años:

Para adentrarnos en la dinámica de la VISIÓN, analicemos la siguiente cita:



Alicia: ¿Me podría decir que camino debo tomar?
Gato: Eso depende de adonde quieras ir.
Alicia: ¡No se para donde voy!
Gato: Entonces, ¡No importa cuál camino tomes!

Alicia en el país de las maravillas
Lewis Carroll

La cita anterior nos lleva a la reflexión, respecto de la importancia en la definición de nuestro Norte estratégico, la importancia de saber escoger el camino correcto, de plantearse un desafío y por sobre todo, orientar la gestión hacia la consecución de ese desafío.

Sin embargo:

- Hay empresas que declaran su Norte Estratégico, pero... fracasan.
- Hay empresas que definen el camino correcto, pero... fracasan.
- Hay empresas que se plantean desafíos, pero... fracasan.
- Hay empresas que orientan la gestión hacia la consecución de la VISIÓN, pero... fracasan.

¿A que se debe que pese a seguir la lógica estratégica en la declaración de VISIÓN las empresas siguen fracasando?

La respuesta está en que las empresas de CLASE MUNDIAL socializan la VISIÓN con todos sus empleados, en tanto las empresas de "CLASE NO MUNDIAL", dejan la VISIÓN en el limbo, en la estratósfera, en la alta cúpula directiva sin compartirla con sus colaboradores. Socializar la VISIÓN no es sólo enmarcarla y ponerla en la pared de todas las dependencias de la empresa. La VISIÓN debe vivirse, debe respirarse, debe estar presente en cada plan estratégico, en cada plan operativo en cada tarea de la organización, en el día a día, en el cuerpo de la organización.

"La Visión debe ser una guía para la acción"

3. VARIABLES ASOCIADAS A LA MISIÓN COMO RAZÓN DE SER DE LA ORGANIZACIÓN.

La MISIÓN obedece a la Razón de ser de la Organización, responde al "Para qué está la empresa en el mercado".

En la mayoría de los textos de Administración vigentes se encuentra que la MISIÓN de la organización se configura a partir de la respuesta que se tiene para las siguientes interrogantes:

- ¿Cuál es y será el alcance de producto o servicio?
- ¿Cuál es y será el alcance de mercado a servir?

- ¿Cuál es y será el alcance Geográfico donde operar?
- ¿De qué manera se conseguirá el Liderazgo?

Desde mi particular perspectiva y en base a las prácticas observadas en empresas de CLASE MUNDIAL, dichas interrogantes debieran estructurarse desde otra perspectiva, basado en los conceptos propios de la nueva economía.

La Misión debiera construirse a partir de la respuesta dada a las siguientes interrogantes:

- ¿Cómo creo y crearé valor para la organización?
- ¿Qué necesidades tiene el mercado que yo estoy o estaré en condiciones de cubrir?
- ¿Qué espera el mercado de mi organización?
- ¿Cuál es y será mi contribución a la sociedad? (asociando el concepto de Responsabilidad Social Empresarial)
- Geográficamente, ¿qué límites tengo y tendré para operar?
- ¿Cuál es la posición competitiva que tengo y deseo tener el mercado?

¿En su organización, están resueltas estas interrogantes?

Si es así, Ud. está en condiciones de reformular la MISIÓN:

Como guía le ponemos el siguiente ejemplo de “RAZÓN DE SER” O “MISIÓN” de la siguiente compañía que ya ha respondido las interrogantes planteadas:

“Nuestra empresa contribuye a mejorar la eficiencia de los procesos en la industria forestal nacional proveyendo soluciones vanguardistas que respetan las normas ambientales y desarrolla las habilidades de sus colaboradores para que mejoren su calidad de vida laboral y familiar”.

La Misión es la materialización de la VISIÓN, aterriza ese sueño, ese Norte Estratégico. Lleva a la organización a esa posición que desea alcanzar la empresa.

Al igual que la VISIÓN, existe total consenso y práctica por parte de las empresas de CLASE MUNDIAL en compartir con todas las líneas jerárquicas esta definición y se actúe en base a esta declaración para que impulse la consecución del Norte Estratégico. “Solo compartiendo la MISIÓN alcanzaremos la VISIÓN”.

4. LA IMPORTANCIA DE DISPONER DE VALORES CORPORATIVOS. CORRECTA FORMULACIÓN DE VALORES Y COMO ALINEARLOS EN LA ORGANIZACIÓN.

Ken Blanchard, en su libro: “Administración por Valores” nos da una verdadera cátedra acerca de la importancia de contar con una guía de gestión basada en Valores corporativos, y va mas allá proponiendo que los verdaderos Jefes de la organización son los VALORES.

Las VALORES se deben considerar como:

- “Un marco perceptivo relativamente permanente que conforma e influencia la naturaleza general de la conducta”
- “Convicciones sobre el hecho de que un modo específico de comportamiento es personal o socialmente preferible a otro”

- A los VALORES se le considera de mayor alcance que una actitud, no se relacionan con objetos o eventos especiales.

- Los VALORES deben ser considerados como el código de ética de la organización, patrones de comportamiento.

Los valores deben customizarse (darles la personalidad de la propia organización), como es el siguiente caso de una empresa del sector de tecnología que ha declarado y customizado sus Valores:

Responsabilidad: Cumplimos nuestros compromisos en la forma y tiempo acordada con nuestros clientes internos y externos.

Honradez: Existe total transparencia en nuestras acciones, no tenemos doble estándar.

Beneficio a la Sociedad: Somos un real aporte a la comunidad, contribuyendo a mejorar la calidad de vida.

Confidencialidad: Mantenemos absoluta reserva de la información que administramos.

Las empresas de CLASE MUNDIAL recogen VALORES de la base, hacen partícipe de su generación a la base, no todos son declarados desde la alta gerencia; las buenas prácticas nos dicen que los colaboradores deben sentirse representados por los VALORES que pregonan.

Pero, ¿A quien le interesan los VALORES de la empresa?

- Al personal de la empresa como colaboradores, en el sentido de ser una guía para la acción.
- A los CLIENTES: son la fuerza vendedora.
- A los INVERSIONISTAS: para crear imagen de la empresa.
- A OTROS GRUPOS DE IMPORTANCIA (La comunidad / Los proveedores / La competencia / El Estado / Otros)

Levante VALORES, haga partícipe a su personal en la generación de ellos, déle un significado acorde a lo que es y quiere ser la empresa (basado en la VISIÓN Y MISIÓN). Promueva conductas basado en los VALORES corporativos.

"El éxito verdadero no viene del proclamar valores, sino de ponerlos en práctica todos los días"

5. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

La formulación de los Objetivos Estratégicos es una fase importante durante el proceso de elaboración de un Sistema de Indicadores de Gestión Estratégica (Cuadro de Mando Integral).

Antes de dar este paso, (formular objetivos) la organización debería ya contar con las declaraciones de Visión, Misión y Valores. Asimismo, la definición de Objetivos constituye la última oportunidad para que el pensador estratégico o equipo de planeación amplíe o reestructure las declaraciones de largo plazo o la Estrategia Global formuladas hasta este punto.

Los Objetivos estratégicos deben dar cuenta de cómo se alcanzará la Visión corporativa.

Veamos que entendemos por Objetivo:

- Un objetivo se refiere a un resultado que se aspira, desea o necesita lograr en un período de tiempo determinado.
- El objetivo se vincula a un valor aspirado por un individuo, grupo o unidad dentro de una

organización; es un estado futuro deseado.

- Aun cuando el objetivo debe lograrse en el futuro, no solo se determina un lapso específico para su realización sino se fijan, además, realizaciones concretas entre en momento presente y el límite extremo de tiempo donde se ubica el mismo.

- Se define un objetivo como un desafío propuesto, el cual debe ser verbalizado en potencial.

- Incrementar la rentabilidad neta
- Reducir los costos de administrativos
- Disponer de personal capacitado para..
- Ingresar al mercado asiático
- Potenciar la venta de productos naturales

- Mucho se confunden los términos Objetivo y Metas, siendo ésta última una proyección asociado a un Indicador (parámetro de medición) y no a un Objetivo.

Consideraciones para el establecimiento de Objetivos

- Deben ser claros y específicos

- Deben ser realizados por todas las personas que integran la empresa, porque ellos son los que tienen la responsabilidad de alcanzarlos.

- Necesitan una revisión permanente y periódica con el fin de ver la aplicación de medidas para alcanzarlos.

- Participan en la realización los niveles más altos con el fin de proporcionar una guía al comienzo.

Formulación de Objetivos asociados al Balanced Scorecard:

Objetivos Financieros

Se centran en el crecimiento y la rentabilidad del negocio, principalmente en el valor agregado económico.

Deben dar respuesta a *Cómo generamos valor para los dueños o accionistas* consideran desafíos asociados a *Mejorar en la Productividad* (estructura de costos, mejor uso de los activos y Crecimiento en Ventas (Desarrollo de nuevos mercados y productos e Incremento de valor a los clientes actuales).

Objetivos de Clientes y Mercado

Se centran en la orientación al cliente, principalmente en desafíos para agregar valor a segmentos específicos de mercados. Es decir, Objetivos asociados a: *Cómo satisfacemos a nuestros clientes...*

Objetivos de Procesos Internos

Se centran en la excelencia de la operación, que crean satisfacción en los clientes y accionistas. Es decir, son Objetivos que dan respuesta a los desafíos que se deben imponer en búsqueda de la excelencia en la operación y respondan a crear valor a los clientes y los dueños.

Objetivos de Recursos Humanos

Se centra en las competencias centrales del Recurso Humano, la innovación y el crecimiento de la organización. Es decir, en qué y cómo debe la organización continuamente aprender, mejorar y crear valor.

Se deben declarar Objetivos asociados a la mejora del Conocimiento, de las habilidades y de las actitudes del personal, así como del clima laboral.

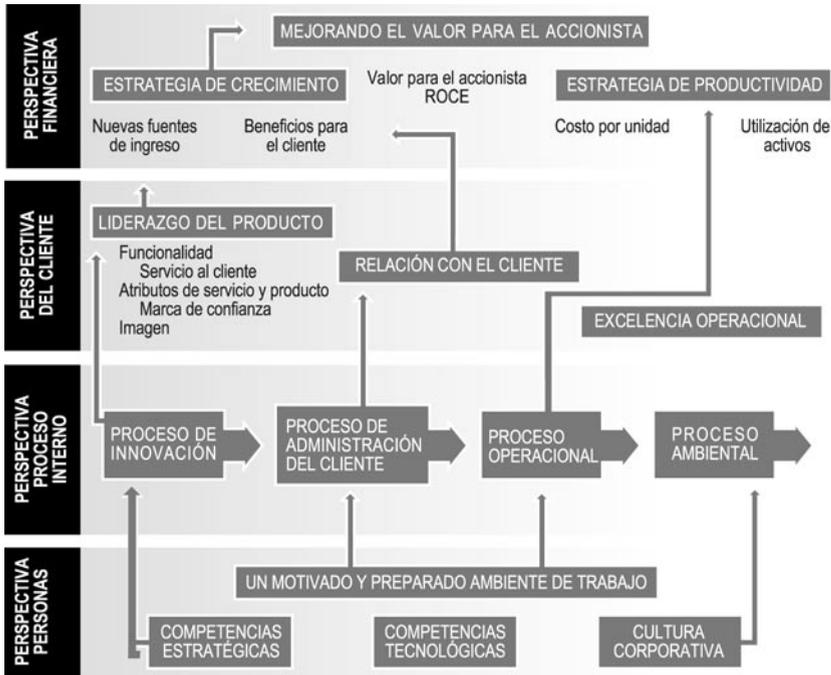
Objetivos de Tecnología

Se centran en los desafíos expuestos para apalancar la operación en la tecnología como soporte vital al desarrollo de los clientes internos y externos.

Una vez desarrollados los Objetivos y consensuados con la plana ejecutiva se pasa a integrar los Objetivos y plasmarlos en lo que se denomina un MAPA Estratégico que corresponde a la relación Causa – Efecto que se produce entre los diferentes Objetivos desarrollados.

Mapa Estratégico (como una conjunción de Objetivos)

- Representación visual de los objetivos críticos y la relación CAUSA-EFECTO entre ellos.
- Herramienta para comunicar la estrategia.
- Permite a los trabajadores visualizar cómo su trabajo está directamente relacionado con los objetivos de la organización.



6. INDICADORES DE GESTIÓN DE GESTIÓN PARA EL CONTROL DE LA ESTRATEGIA

“Lo que no es medible, no es gerenciable”

Sin lugar a dudas lo que más cuesta a los ejecutivos es “MEDIR”, y las grandes interrogantes planteadas como ¿Qué medir?, ¿Cómo medir?, ¿Cuándo medir?, ¿Para qué medir?, etc., nos llevan a plantearnos y enfrentarnos a ciertos paradigmas:

Paradigmas de la medición

- La medición precede al castigo
- No hay tiempo para medir
- Medir es difícil
- Hay cosas imposibles de medir
- Es mas costoso medir que hacer

Veamos algunas definiciones de indicadores:

- Es una referencia que permite determinar en que medida la ejecución del plan lo acerca o lo aleja de los objetivos trazados en él.

- Los índices de gestión son unidades de medida gerencial que permiten evaluar el desempeño de una organización en relación a sus metas, objetivos y las responsabilidades con los grupos de referencia.

Características de un buen Indicador

Un Indicador de Gestión debe:

- Expresar un resultado (de gestión)
- Ser Simple
- Ser Significativo
- Ser Coherente
- Ser Relativo a un responsable.

Un Indicador de Gestión debe ser:

Directo: Mide el resultado que desea lograrse. Por ejemplo, es muy indirecto medir la satisfacción de los clientes a través de la medición del aumento de ventas.

Objetivo-Precio: Es factible técnicamente de medir, y obtener información oportuna.

Económico: El costo del sistema de medición es menor a 5% del impacto económico que pretende.

Fácil de emitir: Su medición puede automatizarse.

Objetivo: un indicador no debe ser ambiguo en relación a lo que pretende medir. Existe consenso en la interpretación de sus resultados. Es unidimensional (mide sólo un fenómeno a la vez).

Preciso: no hay ambigüedad sobre el tipo de datos que deben recogerse (% de empleados con MBA, cantidad de años en la empresa).

Confiable: un indicador confiable es aquel en el que los datos obtenibles nos entregan suficiente confianza para la toma de decisiones.

Representativo: el promedio no es un buen indicador. Es preferible referenciar el indicador a un nivel deseado o "estándar". Por ejemplo, % de trabajadores que evalúan con nota 6 y 7 el clima laboral.

Los Indicadores deben alinearse con el plan Estratégico

Como insumo informacional, el indicador de gestión es parte del proceso de control de las acciones y tareas previstas en el plan, su medición debe realizarse periódicamente de manera que pueda retroalimentar el proceso de ejecución.

Así como el plan establece la direccionalidad de las organizaciones, el indicador de gestión establece la direccionalidad del plan, en el sentido de la corrección de rumbos que no apuntan hacia los objetivos previstos.

Correcta composición de un Indicador

Un indicador Correctamente compuesto tiene las siguientes características:

Nombre: Debe definir claramente su objetivo y utilidad

Forma de cálculo: Formula matemática (en el caso de los cuantitativos)

Unidades: La manera como se expresa el valor

Glosario: Definición conceptual de las variables asociadas al indicador, tanto independientes como interrelacionados.

Coherencia con el Objetivo asociado: Debe tener concordancia con el resultado esperado

Finalmente les presentamos el ejemplo de un Indicador bien construido

Nombre: Eficacia mensual de ventas

Formula: $\text{Total Clientes que compraron} / \text{Total clientes visitados}$

Unidad de medida: Porcentaje

Glosario

- Indicador de eficacia mensual de ventas: Mide porcentualmente la eficacia del vendedor relacionando el total de clientes que efectúan la compra, con el total de clientes que visitó durante un mes determinado

- Total de clientes que compraron: Corresponde a la cantidad total de clientes que realmente efectuaron la compra del producto ofrecido durante el mes determinado.

- Total de clientes visitados: Corresponde al total de clientes visitados por el vendedor en el mes objeto de análisis. En caso de que visite mas de una vez a un cliente, se considerará como una visita realizada aun nuevo cliente. Por lo tanto, el total de clientes visitados equivale al total de vistas realizadas.

Así como en el sistema contable existe un "plan de cuentas" la invitamos a construir su propio "Plan de Indicadores" con la finalidad de disponer de los insumos necesarios para monito-

rear el cumplimiento de los Objetivos planteados.

7. BÚSQUEDA Y PROYECCIÓN DEL VALOR DE LOS INDICADORES

Una vez formulados los Indicadores es necesario buscar el valor (status) actual de cada uno de ellos con la finalidad de proyectarlos en función del Visión declarada.

En caso de obtener o disponer del valor actual se recomienda desarrollar un plan piloto por espacio de tres meses para monitorear el comportamiento de los Indicadores y en base a ello disponer de un valor base para proyectar

8. DEFINICIÓN DE LAS ACCIONES ASOCIADAS A CADA OBJETIVO PARA MOVILIZAR LOS INDICADORES

Es necesario definir las acciones necesarias que llevan movilizar los Indicadores tendientes al cumplimiento de los Objetivos.

Para ello es conveniente Desarrollar una matriz que al menos contenga la siguiente información:

- Nombre del plan
- Objetivo asociado
- Indicador relacionado
- Proyección del valor del Indicador
- Periodo de ejecución del plan
- Responsable del plan
- Valores máximos y mínimos definidos en los cuales debe moverse el Indicador.
- Detalle de las acciones asociadas al Plan

9. IMPLEMENTACIÓN DE TECNOLOGÍA PARA MONITOREAR EL COMPORTAMIENTO DE LOS INDICADORES

Existen en el mercado múltiples soluciones para hacer control de gestión y otras particulares asociadas al monitoreo de indicadores que van desde una Planilla Excel hasta sofisticados software montados en la web.

La recomendación es partir de soluciones livianas para crear cultura orientada al cumplimiento de Objetivos y la movilización de Indicadores.

CONFERENCIA

Acoplamiento Sensoriomotor de las Organizaciones de Actividad Humana como sistemas Autoperturbables: Una Aproximación desde la Neurofenomenología de la Acción

Ph.D. Milan Marinovic P.

RITMO Y FLUCTUACIONES UNA APROXIMACIÓN A LA REALIDAD

La realidad que nos rodea, desde la óptica de la neurofenomenología “Es una danza rítmica continua, y nuestros sentidos traducen una parte de sus vibraciones en medidas de frecuencias que luego son elaboradas por el cerebro” (Varela).

El ritmo cumple una función importante en las formas de interacción y de comunicación de los organismos vivos. Por ello, en el proceso de interacción humana, la comunicación tiene lugar a través de la coordinación y sincronización de los ritmos individuales dados por la codificación simbólica de las formas del lenguaje, sean éstos corporales, orales, símbolos u otras manifestaciones sensoriales. (Capra)

El pensamiento relacional plantea Capra, es un “pensamiento de proceso en donde la forma se asocia con el proceso, la interrelación recíproca con la interacción de sus componentes y en donde los opuestos se unifican a través de la oscilación expresada por patrones de comportamiento”.

Esta visión relacional la expresa Pascal cuando sostiene “Siendo todas las cosas causadas y causantes, asistidas y asistentes mediatas e inmediatas e interrelacionándose todas mediante un nexo natural e insensible que une las más alejadas y las más diferentes, considero imposible conocer las partes sin conocer el todo, así como conocer el todo sin conocer particularmente las partes”.

Según la visión de sistema la vida no es una sustancia ni una fuerza y la mente no es una entidad que entable una interacción con la materia en términos asociativos de causa efecto dicotomizados como entes autónomos. Tanto la vida que surge de la naturaleza en un mundo objetivamente dado, como las actividades en un mundo social subjetivamente interpretado son manifestaciones del mismo conjunto de propiedades dinámicas.

Esto es, los elementos que conforman un Sistema son percibidos como un todo relacional (elementos interdependientes), mutuo-activos¹ e interactivos² y a su vez son un conjunto de

¹ es decir sus elementos se modifican mutuamente

² acciones recíprocas entre elementos capaces de modificar el comportamiento e incluso la naturaleza de los componentes que intervienen en un sistema

procesos que representa la dinámica de la autoorganización.

PERCEPCIÓN DE LA REALIDAD

En la vida cotidiana tendemos a una visión del mundo de solidez perceptual, donde nuestras convicciones, prueban que las cosas son de la manera en que las vemos y lo que nos parece cierto no tiene alternativas.

La interpretación lineal de los hechos considera que todo acontecimiento, debe ser el resultado de una haz de causa efecto aun a sabiendas que la realidad es flujo, y por siguiente es devenir en la relación, lo que implica que el eje temporal en el cual fluye, se da en un tiempo que no es reversible.

Es el pensamiento occidental cartesiano que opera con una lógica asociativa, por tanto con el hemisferio izquierdo que en una relación causa - efecto:

<i>Selecciona</i>	<i>sin</i>	<i>relacionar</i>
<i>Separa</i>	<i>sin</i>	<i>integrar</i>
<i>Cuantifica</i>	<i>sin</i>	<i>valorar</i>
<i>Compartamentaliza</i>	<i>sin</i>	<i>conectar</i>
<i>Especializa</i>	<i>sin</i>	<i>contextualizar</i>

La lógica lineal de uncausalidad postula que la historia tiene leyes y que las mismas causas tienen los mismo efectos desconociendo la naturaleza humana de los fenómenos sociales que en su flujo temporal conllevan historicidad que siempre en su momento histórico cobran significación sólo en su contexto, y por consiguiente son únicos e irrepitibles realidad que nos permite sostener la no linealidad de los fenómenos dinámicos autoorganizados.

LOS SUPUESTOS ORGANIZACIONALES

- Las organizaciones de actividad humana como cuerpos sociales, son sistemas vivientes y autoorganizados que interactúan en congruencia con las perturbaciones de su entorno. (Marinovic, Limone 2001)
- Como sistemas vivientes, los cuerpos sociales analizan su identidad desde su interior, y autodefinen sus condiciones de estabilidad, por lo tanto son sistemas autoperturbables que se dinamizan en función de las necesidades que aseguran su autoviabilidad.
- La Identidad que define una organización es activa y resistente a todas las fuerzas y tendencias que tienden a modificarla. (Maturana, Varela 1987)
- Existe la capacidad de los sistemas vivientes para mantener la identidad de la organización que lo define a pesar de las variaciones o perturbaciones del entorno que la afectan y la contextualizan. (Capra, 1999)
- Toda organización o sistema empresa no interactúa con el entorno sino con un referente que ella construye como proceso cognitivo que permite una referencia en percepción sentida acerca de lo que constituye su entorno o contexto para poder moverse con viabilidad (Marinovic, Limone, 2003).

- La forma en que surge el referente en el sistema organizacional es diferente cuando ocurre en el nivel operacional básico, a cuando ocurre en el nivel estratégico resultado de esto diferenciamos un referente particional que es interno y un referente contextual que es externo. (Marinovic, Limone 2002)

- Si la característica principal de la vida es la autopoiesis (Maturana, Varela, 1987), y las empresas son sistemas vivientes, por tanto el conocimiento es una dinámica de conductas, que el observador considera como correctas.

LOS TIEMPOS MOSIG³ PARA LA TOMA DE DECISIÓN

El proceso de gestión que se manifiesta en la conducción de los procesos está íntimamente ligado a la toma de decisiones. La toma de decisiones, por su parte, como fenómeno fundamental de la conducta humana, no existe en el vacío, más bien constituye un proceso del discorrir en la medida que es visto como una forma de Pensamiento Relacional⁴ MOSIG – en que “las personas organizadas, gestionan en un contexto” – que concibe, diseña y elige alternativas para pasar de las ideas a la acción. A su vez el pensamiento sistémico conlleva una visión de flujos que dependen de las variables espacio-temporales que la configuran y dinamizan, y es por ello que los flujos poseen atributos esenciales que se encuentran en los espacios de interacción que se suceden entre sus componentes.

El proceso de la Toma de Decisiones determina entonces asumir una concepción relacional consensuada donde importa más que la cantidad de decisiones, la calidad de las decisiones, tanto al nivel individual, grupal y organizacional, para lo cual el momento psicológico escogido para la Toma de Decisión supone considerar no sólo el tiempo “físico” sino que también un tiempo “condicionado” que hace que el “apremio” por la decisión, que sea congruente con la oportunidad de alcanzar resultados y que sean compatibles con las necesidades de “vivir una vida buena”, tal como la postulaban los clásicos.

No basta en consecuencia con la sola “Toma de Decisión”, sino que igualmente importa la calidad de la misma ejercida en el momento oportuno y que conlleva el manejo tridimensional de los tiempos, cuyo resultado es el equilibrio dinámico que como instrumento homeostático actúa en los campos morfogénéticos, otorgando al proceso de Toma de Decisiones su más alto grado de asertividad.

Es necesario percibir a las empresas como Sistemas Autoorganizados al igual que como un sistema social. Como sistemas vivos, deben ser considerados y tratados como sistemas autoperturbables toda vez que la persona (sistema bio-psico-socio-cultural) establece los referentes del entorno y por consiguiente determina, condiciona o regula los procesos de interacción.

La empresa está inserta en un entorno o contexto del cual surgen, se distinguen y con el cual interactúan permanentemente en equilibrio dinámico frente a las perturbaciones que el Mercado presenta, es lo que Limone en su visión de empresa viviente, llama la “cod deriva en acomplamiento”, como condición esencial para mantener su autoviabilidad y permanencia. (Limone, 1999)

Por ello, las organizaciones de actividad humana que no sean capaces de redefinirse a sí misma o percibir proactivamente los cambios del entorno, en forma continua, están condenadas a desaparecer.

³ MOSIG es la sigla de modelo sistémico integrado de gestión.

⁴ Pensamiento relacional es la filosofía de gestión de M. Marinovic.

Desde la perspectiva de la Teoría del Cuerpo Social la empresa como sistema viviente se manifiestan en un continuum de estabilidad de la conducta en una relación estable – inestable, crítica de colapso o de cambio de estado en cuyo caso se da un proceso de evolución, haciendo explícita la dinámica de la autoorganización de los cuerpos sociales.

ESPACIO SOCIAL MOSIG

Según la visión de sistema la vida no es una sustancia ni una fuerza y la mente no es una entidad que entable una interacción con la materia en términos asociativos de causa efecto dicotomizados como entes autónomos. (Morin 1999)

Tanto la vida que surge de la naturaleza en un mundo objetivamente dado, como las actividades en un mundo social subjetivamente interpretado son manifestaciones del mismo conjunto de propiedades dinámicas que se manifiestan configurados en un eje espacial de simultaneidad, (visión sincrónica) dinamizados por factores motivacionales en un eje temporal de sucesiones (visión diacrónica) y visualizados relacionamente en patrones de comportamientos (visión sistémica) en un continuo de estabilidad-inestabilidad social.

La noción de Espacio Social, contrariamente al de espacio físico, que en pensamiento lineal se concibe como fenómeno de distancia o separación desvinculado del sujeto que lo percibe, el pensamiento relacional MOSIG incorpora al observador como agente activo y participante de las variables produciéndose una relativización en términos de percepción del continuo tiempo espacio debido al incremento en la conectividad lo que trae como resultado un menor tiempo de respuesta así como una compresión del tiempo en relación a su espacio. Lo que trae consigo el fenómeno de la connivencia⁵ con el tiempo social de su historicidad, en el cual se inscribe el fluir particular y no repetible de los acontecimientos y la necesidad de incorporar en la toma de decisiones el manejo de los tiempos.

Vivenciados en su historicidad, el Espacio Social se contextualiza en sincronía la ocurrencia de los fenómenos que aconteciendo en un tiempo cronológico de calendario (cronos) están condicionados por las circunstancias que lo relacionan (kayros) y siempre dinamizados en las coyunturas motivacionales (polis) por la toma de decisiones de las personas o actores sociales en la oportunidad que originan los eventos. (Marinovic 1986)

La connivencia de los fenómenos sociales sincronizados en su historicidad en la que concurren estructuras mentales⁶ sensibilizados por factores motivacionales de orden temporal, que subyacen en las dinámicas de la conductas, visualizados en patrones de comportamiento, da acceso subjetivo e intersubjetivo a la interpretación fenomenológica de la acción, más allá de la tradicional fenomenológica del conocimiento y que permite visualizar los fenómenos en una matriz estática y dinámica de relaciones como sistemas auto-organizados y autoperturbables en interacción, con las perturbaciones de su sistema entorno.

Como sistema viviente, y autoperturbable, las organizaciones de actividad humana, autodefinen sus propios referentes que determinan, condicionan o regulan los factores motivacionales que subyacen en la conducta y que sustentados en creencias se manifiestan como sistema de flujos en un continuo espacio-temporal de estabilidad según prevalezcan en éstos factores mo-

⁵ Por el principio de intento en la fenomenología de Husserl sostiene que la conciencia siempre lo es cuando es conciencia de algo, esto es rígida hacia un objeto, podemos sostener que cuando hay conciencia en el ser hay connivencia, cuando la conciencia se direcciona en el estar hay coincidencia y cuando se centra en la relación hay resiliencia.

⁶ La noción de estructura en la fenomenología de Husserl la entiende como "un todo formado de fenómenos solidarios, tales que cada uno de ellos depende de los demás y no puede ser lo que es sino por su relación con ellos"

tivacionales de naturaleza racional organizados, emocionales condicionados o biológicos tendencias respectivamente. .

Asumida la persona como un sistema bio-psico-sociocultural como sujeto observador y actuante operando en un contexto socio-cultural en interacción con su entorno, la dinámica relacional de sus percepciones se ven relativizadas por su sistema de creencias que exteriorizadas en actitudes y comportamientos expresan patrones de comportamiento que se acoplan en una relación estable, inestable o crítica de colapso.

En la concepción de historicidad del pensamiento MOSIG, lo que está en juego en consecuencia, es la estructura sensomotora (Varela, 2001) del sujeto que en una relación espacio-temporal se manifiestan en su momento histórico con sus formas de articulación y factores motivacionales que organizan las formas de concepción de una realidad.

Esto es, lo central para percibir la noción del espacio social está en su relación con el flujir temporal de los flujos motivacionales de la conciencia asociada a las necesidades primaria de su naturaleza bio-psico-sociocultural y a los factores ambientales de su entorno que lo determina, condiciona o regula, según primen en su sistema de creencias percepciones de perturbación de una realidad correlacionadas a las funciones de preservación integración y de desarrollo respectivamente. (Marinovic, 1986)

ESCENARIOS DEL CONFLICTO

Dado que todo fenómeno en cuanto realidad enactiva con su entorno no yace en el vacío, sino existe en un entorno que le da la historicidad y configura

Escenario Proactivo (Cronos): Este escenario es producto de un adecuado funcionamiento del sistema autoorganizado en acoplamiento con su entorno. De este escenario implica que las condiciones primarias están satisfechas y por consiguiente en su dinámica relacional esta acompañada por la capacidad de autoviabilidad, conectividad y anticipación que requieren los sistemas vivos.

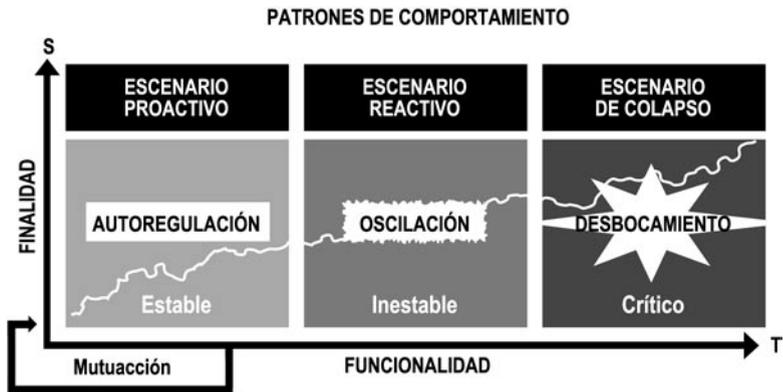
En este escenario el sistema satisface todas las demandas que le son impuesta de manera proactiva dando paso a la autorregulación. En el, los sistemas interactivos se encuentran en sincronía y en correlación perfecta de acoplamiento. Por consiguiente existe un equilibrio dinámico consecuencia de una correcta toma de decisiones en el manejo de los tiempos y sus resultados se hace explícito en procesos de dialogo e implícito una relación de ganar/ganar.

Escenario Reactivo (Kayros) : Este escenario es producto de un funcionamiento inadecuado de los sistemas interactivos con su entorno, lo que manifiesta que las condiciones primarias no están satisfechas y por consiguiente en su dinámica relacional el patrón de comportamiento refleja la pérdida de su capacidad de anticipación o Direccionalidad proyectiva, lo que se traduce en una fuerza oscilatoria que busca su autorregulación la que solo se podrá alcanzar si cuenta con flexibilidad adaptativa en sus subsistemas.

En este escenario el sistema satisface sus necesidades de autoviabilidad y conectividad movido por las relaciones de sus apremios en el contexto de sus circunstancias. En el, los sistemas interactivos se encuentran en asincronía y en correlación imperfecta de acoplamiento. Por consiguiente existe una circunstancia de apremio por pérdida de equilibrio dinámico consecuencia de un desfase en la toma de decisiones con el manejo de los tiempos y sus resultados explícitos en procesos de negociación se hace implícito en una relación de ganar/ceder.

Escenario de Colapso (Polis): Este escenario es producto de un desacoplamiento de los sistemas interactivos con el entorno, que como consecuencia de una falta de anticipación y pérdida de conectividad, pone en riesgo la autoviabilidad del sistema. En este escenario el sistema ya incapacitado de satisfacer sus necesidades anticipatorias y de conectividad esta en riesgo de perder su capacidad de operar. Lo anterior determinado por factores biopsíquicos de comportamientos tendenciales llevan a romper las relaciones y son las personas las que imponen sus escenarios movido por las coyunturas de oportunidades que se manifiestan en el contexto. Sus resultados que se hacen explícitos en procesos de confrontación e implícito en una relación de ganar/perder.

Figura: ESCENARIOS DE CRISIS EN LAS ORGANIZACIONES COMO SISTEMA AUTOPERTURBABLES
(Teoría Marinovich de la Gestión T.M.G.)



Colaboradores

JUANA ANGUIITA GODOY

Psicóloga, U. de Chile. Doctora en Psicología Universidad de Paris.

Fue docente e investigadora en la Escuela de Psicología de la U. de Chile. Ex Directora de la misma Escuela. Se desempeñó en el Departamento de Relaciones del Trabajo y Desarrollo Organizacional de la Facultad de Economía de la misma Universidad. A realizado docencia en UAI, PUC, PUCV y universidades extranjeras.

Creadora, fundadora y directora del Magister en Desarrollo y Comportamiento Organizacional de la Universidad Diego Portales.

Se ha adjudicado diversas becas en el país y en el extranjero a través del Gobierno Francés, British Council, OEA, Fundación Ford, Flasco. Premio como Psicólogo Destacado Año 1977 del Consejo General del Colegio de Psicólogos de Chile y ha recibido el reconocimiento del Who is Who de Profesionales en el año 1998.

Ex Consejera del Colegio de Psicólogos de Chile; fue Miembro de Comisiones Científicas y Tecnológicas de la Universidad de Chile y Católica, donde publica sus investigaciones que ascienden a más de 30.

Paralelamente ha desarrollado actividades de consultoría en Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional: en empresas nacionales y extranjeras (México, Venezuela, Ecuador, Uruguay, Estados Unidos); privadas, públicas y familiares.

En la actualidad es Presidente de Anguita & Asociados Consultores S.A. desde 1989 a la fecha. Miembro del OD Network de EE.UU. Consultora del Banco Internacional del Desarrollo. Conferencista internacional.

ANA MARÍA ACEVEDO GONZÁLEZ

Relacionadora Pública UVM; Diplomada en Comunicación Corporativa en la PUC; Diplomada en Habilidades Docentes en el Instituto Tecnológico de Monterrey, México; durante un año fue alumna visitante en Loyola University, EE.UU. donde realizó cursos de especialización en Relaciones Públicas, Investigación de Medios Masivos de Comunicación y una pasantía en el Departamento de Comunicaciones de Louisiana International Trade Center de New Orleans. Se ha desempeñado como Jefe de Relaciones Públicas en Granadilla Country Club y del Centro de Medicina y Tecnología Marina Salud; desde 1995 es Relacionadora Pública externa de la Sociedad Chilena de Pediatría V región y desde el año 2000, RP del Servicio de Pediatría del Hospital Dr. Gustavo Fricke. En el ámbito académico se ha desempeñado como docente de la Universidad Diego Portales, Inacap, DuocUC y UVM. Se desempeñó por 6 años como coordinadora de la Unidad de Tecnología Educativa de DuocUC. En el año 2003 se integra a la UVM como coordinadora de la carrera de RRPP, asumiendo la jefatura de carrera en marzo de 2004. Actualmente se encuentra desarrollando un master on line en Comunicación y Organizaciones en la Universidad Complutense de Madrid, España.

OSCAR CONTRERAS RETAMAL

Ingeniero Civil Químico PUCV. Master of Science of Northwestern University, Evanston Illinois, USA.

Cursos de Management and Motivation de la ITT- Fundación Chile, para gerentes en San Francisco USA. Análisis Transaccional y Oferta Tecnológica –Fundación Chile, Santiago.

Biotechnology Seminar in Fat and Oils, Hamburgo, Germany.

Diplomado en Aula virtual de Universidad de Sevilla

Ex Subdirector y académico por diez años de Escuela de Ingeniería Civil Química UCV.

Ex Gerente de Procesos y Laboratorios de Fundación Chile

Ex Subgerente de Desarrollo de Watts Alimentos

Ex Director Técnico de Proyecto de Planta Industrial en Moscú, Córpora Trasmontes

Ex Gerente de Planta Agroindustrial en Chile de Córpora Aconcagua

Consultor permanente en área de alimentos y miembro del Colegio de ingenieros de Chile.

Actualmente se desempeña como Director Escuela de Ingeniería UVM.

LUIS SAMI FERRER FARRÁN

Ingeniero en Marketing. Diplomado en Responsabilidad Social Empresarial.

Experto en Gestión Estratégica (Balanced Scorecard).

Consultor Internacional, referente latinoamericano en el diseño e implementación del Balanced Scorecard, enfocado en contribuir a la mejora de competitividad de organizaciones tanto públicas como privadas.

Ha implementado la Metodología del Balanced Scorecard en mas de 30 organismos públicos y privados en 10 países de Latinoamérica, dentro de los cuales destacan: Fuerza Aérea del Ecuador, Comisión Nacional de la Pequeña y Mediana Industria de El Salvador, Dirección de Abastecimiento de la Armada de Chile, Cadena de Farmacias Metro, Cibernética y MADECA (Maderas de Centroamérica) en Panamá, Intervet de Colombia, Centros de Desarrollo del Estado de Carabobo en Venezuela, entre otros.

Ha dictado conferencias sobre el Diseño e Implementación del Balanced Scorecard en Chile, Bolivia, Colombia, Venezuela, Argentina, Panamá, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, México.

Se ha desempeñado como Gerente de Desarrollo de Negocios para América Latina de FUNDES Internacional y actualmente es el Director de www.portalejecutivo.cl

CHRISTIAN HUETTENRAUCH ANGUITA

Administrador Financiero Instituto de Estudios Bancarios de la Asociación de Bancos, Psicólogo U. del Desarrollo, Magíster (c) MDCO UDP. Se desempeña como Asesor de Empresas Consultora Anguita & Asociados, participando en proyectos de consultoría organizacional en CODELCO, Ministerio de Hacienda, Almacenes París, Minera El Abra, Banco Santander, entre otras. En el ámbito académico, realiza docencia en el MBA de la Universidad de Viña del Mar y en el MBA de la U. del Desarrollo.

BERNARDO JAVALQUINTO LAGOS

Phd. (c) Doctorado en Economía y Administración, mención: Gestión avanzada de negocios internacionales, Universitat de Lleida, España; M.B.A International Business, U. Gabriela Mistral; B.S. Economía; University of Maryland, U.S.A., A.A. Relaciones Internacionales, Montgomery College, U.S.A. Miembro del Directorio Editorial, Grameen Bank Dialogue, Bangladesh fundado por el Prof Muhamed Yunus; Miembro de la Asociación Internacional para la Gestión del Conocimiento; MBA Association; Sociedad de Economista de Chile. Actualmente se desempeña como Economista, y Socio Consultor de JMLC International Consulting y dicta clases en la Escuela de Negocios, Universidad de Chile y en la Facultad de Negocios y Marketing de la Universidad del Pacifico.

LORETO MARCHANT RAMÍREZ

Psicóloga Universidad de Valparaíso. MBA en Dirección de Organizaciones mención RRHH U. de Valparaíso. Diploma en Docencia Universitaria U. Central.

Coordinadora Seminario Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional, Universidad de Viña del Mar.

Ha ejercido como docente en la U. de Valparaíso, PUCV y Universidad de Viña del Mar.

En el ámbito de la consultoría ha desarrollado proyectos de intervención, evaluación, relatorías y capacitación en diversas áreas vinculadas al desarrollo organizacional y la gestión de RRHH, en diversas organizaciones privadas y públicas del país.

Actualmente se desempeña como Docente Escuela de Ciencias Sociales y del Magíster en Desarrollo Humano, mención Desarrollo Organizacional de la misma Universidad. Es Gerente de Consultoría ChileAvanza consultores.

PH. D. MILAN MARINOVIC PINO

Doctor en Sociología y Ciencias Políticas Universidad Pontificia de Salamanca, España. Master en Organizaciones y Psicología Social, University of Maryland, U.S.A. Estudios de postgrado y Bachelor in Sciences en la American University U.S.A. Ingeniero de la Academia Politécnica Naval Licenciado en Ciencias Navales y Marítimas. Es autor del "Paradigma del Cuerpo Social", "Las Variables Espacio Temporales del Fenómeno de la Gestión", "La Teoría Sistémica de la Gestión" y del "Modelo Sistémico Integrado de la Gestión" (MOSIG) aplicado al desarrollo organizacional institucional y empresarial en procesos de cambio, Pensamiento Relacional: visión estática y dinámica de los fenómenos autoorganizados.

Los méritos por Investigaciones Académicas en Pensamiento Sistémico le han merecido el reconocimiento, internacional y nacional, con diversas distinciones entre las que se encuentran:

- Profesor Honoris Causa de L'Ecole des Hautes Etudes Internationales de París, Francia 1988.
- Distinción Magna Cum Laude por Tesis Doctoral, de la Universidad Pontificia de Salamanca, España 1995.
- Segundo Premio de encuentro Nacional de Facultades y Escuelas de Administración y Economía ENEFA 2000 Propuesta metodológica: para la Gestión del Cambio Universitario a través del Modelo Sistémico Integrado de Gestión (MOSIG). El caso de la Universidad de Valparaíso".
- Primer premio de encuentro Nacional de Facultades y Escuelas de Administración y Economía ENEFA 2001" Acoplamiento MOSIG-CIBORGA Una explicación Científica de la Empresa.

Se desempeña actualmente como consultor independiente y como investigador y académico en la Universidad de Valparaíso, PUCV y Universidad de Viña del Mar, entre otras.

ANDRÉS SANTORO DEL CAMPO

Ingeniero Civil en Computación, Universidad de Chile, Académico Jornada Completa de la Universidad de Viña del Mar, Subdirector de Informática del Servicio Nacional de Aduanas, Asesor del Proyecto de Reforma y Modernización del Estado, Jefe de División Operaciones y Tecnología del Instituto de Fomento Pesquero. Consultor de diferentes Servicios Públicos en temas de Gestión, Compras Públicas y Gobierno Electrónico. Evaluador de Programas Gubernamentales para la Dirección de Presupuestos. Miembro del Panel de Expertos del Comité de Ministros para los PMG de Compras Públicas y Gobierno Electrónico. Fue Director del Programa Diplomado en Gestión de Abastecimiento. Es consultor asociado de CIS Ingenieros Consultores y miembro de Senior Consultant A.G. Profesor Curso de Administración en Tecnologías de Información y Globalización Tecnológica de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso.

EDUARDO TESTART TOBAR

Inició su carrera como científico, investigador y profesor universitario. Durante doce años trabajó en la Comisión Chilena de Energía Nuclear desempeñándose como jefe de proyectos tanto nacionales como internacionales. Fue jefe del Departamento de Seguridad Nuclear y publicó más de doce artículos sobre la materia. Es Licenciado en Ciencias Físicas de la Universidad de Chile y Master en Ingeniería Nuclear del Massachusetts Institute of Technology, donde trabajó como investigador en el Departamento de Materiales para el desarrollo de un acero destinado a ser utilizado en una primera muralla de un reactor de fusión.

Fue Consultor y Gerente de Competitividad Tecnológica en INVERTEC IGT donde efectuó planeaciones estratégicas y se desempeñó en Gestión Tecnológica.

Ejerció como Director de Vínculos con la Empresa y Cooperación Internacional en la Universidad de Valparaíso.

Se ha desempeñado como Consultor en Gestión Tecnológica, y Promoción de la Capacidad Innovadora. Ha dictado conferencias en Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia, Costa Rica, Uruguay, Venezuela, Holanda, Irlanda, Cuba, España y Alemania. Período en el cual publicó en calidad de autor o coautor 3 libros: "Cien Empresas más innovadoras en Iberoamérica"; "Manual para la Gestión de Proyectos de Investigación con

Participación Académica y Empresarial"; "Empresas y Empresarios que Desafían el Futuro".

Se desempeñó como rector de la Universidad Marítima hasta el año 2003 y actualmente es el Vicerrector Académico de la Universidad de Viña del Mar.

FRANCISCO VÁSQUEZ ORENDAIN

Licenciado en Informática del Instituto Tecnológico de Cd. Guzmán, Diplomado en Gobierno Electrónico en ITESM, México, Diplomado en Administración Directiva de la Universidad Virtual Tributaria y de Comercio Exterior, y Diplomado en Computación en Redes de la Universidad de Guadalajara. Curso Estrategias Básicas de Gobierno Electrónico (AICD-OEA) Curso Formación de Tutores Virtuales para el curso de Estrategias Básicas de Gobierno Electrónico (AICD-OEA). El Sr. Vásquez es Administrador de Innovación y Mejora de Servicios al Contribuyente del Servicio de Administración Tributaria de México.

ROLANDO ZAPATA CAMPBELL

Psicólogo, experto en metodología de la investigación y evaluación de impacto. Ha realizado labores como docente e investigador de las ciencias cognoscitivas en la Universidad de Chile, y la Universidad Diego Portales, entre otras. Como consultor independiente ha asesorado a diversas organizaciones públicas y empresas privadas en varias áreas, destacando su experticia en procesos de evaluación del impacto de la capacitación, materia en la cual es uno de los pocos expertos a nivel nacional.

Se desempeña actualmente como Académico de la UDP y como consultor independiente.

ESTUDIANTES

Felipe Castro A.

Psicólogo UVM. Estudiante del Magíster en Desarrollo Humano, Mención Desarrollo Organizacional.

Carolina Estay O.

Estudiante VIII semestre Psicología UVM. Diplomado en Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional.

Paul Laskowsky Z.

Estudiante VIII semestre Psicología UVM. Diplomado en Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional.

Isadora Ovalle D.

Estudiante VIII semestre Psicología UVM. Diplomado en Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional.

Gonzalo Pizarro C.

Estudiante VIII semestre Psicología UVM. Diplomado en Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional.

