



**UDEC**  
UNIVERSIDAD DE  
CUNDINAMARCA

[www.unicundi.edu.co](http://www.unicundi.edu.co)  
[unicundi@mail.unicundi.edu.co](mailto:unicundi@mail.unicundi.edu.co)  
Línea gratuita 018000976000

NIVEL DE ASERTIVIDAD DE LA GESTIÓN RELACIONADA CON LA  
ADAPTACIÓN AL ENTORNO ORGANIZACIONAL DE LA FUNDACIÓN MILLER  
IPS CENTRO DE ATENCIÓN EN DROGADICCIÓN CAD.

DIAZ MALAMBO LEIDY MARCELA

UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONOMICAS Y CONTABLES  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CHÍA  
2018



**UDEC**  
UNIVERSIDAD DE  
CUNDINAMARCA

[www.unicundi.edu.co](http://www.unicundi.edu.co)  
[unicundi@mail.unicundi.edu.co](mailto:unicundi@mail.unicundi.edu.co)  
Línea gratuita 018000976000

NIVEL DE ASERTIVIDAD DE LA GESTIÓN RELACIONADA CON LA  
ADAPTACIÓN AL ENTORNO ORGANIZACIONAL DE LA FUNDACIÓN MILLER  
IPS CENTRO DE ATENCIÓN EN DROGADICCIÓN CAD.

DIAZ MALAMBO LEIDY MARCELA

ASESOR: PADILLA BUITRAGO EDINSON

ÁREA: ADMINISTRACIÓN Y ORGANIZACIONES

LÍNEA: DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y REGIONAL

UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONOMICAS Y CONTABLES  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CHÍA

2018

Nota de aceptación:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Firma del presidente del jurado

---

Firma del jurado

Bogotá, 2 de noviembre de 2018

## AGRADECIMIENTOS Y DEDICATORIA

Le doy gracias a Dios por darme la vida, y su amor para terminar lo que con tanto gozo y alegría un día comencé; gracias Dios por darme fuerzas cada momento para seguir adelante y hacer este sueño realidad.

A mi familia mis agradecimientos con todo mi amor, porque en las dificultades, en mi cansancio, ellos levantaron mis manos y me decían tu puedes, hoy me dicen lo lograste; gracias por darle alas a mis proyectos.

Agradecimientos a mi universidad por darme tantos conocimientos a través de sus profesores y gracias a estos hoy puedo desarrollar este proyecto, gracias a la Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables por brindarme educación y permitirme oficializar esta profesión. Gracias a la Fundación Miller IPS Centro de Atención en Drogadicción CAD por su colaboración en el desarrollo de este proyecto y su apoyo incondicional.

## CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>24</b>
<b>1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>26</b>
<b>1.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA</b>	<b>26</b>
<b>1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA</b>	<b>41</b>
<b>1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA</b>	<b>41</b>
<b>2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>43</b>
<b>2.1 OBJETIVO GENERAL</b>	<b>43</b>
<b>2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>43</b>
<b>3. JUSTIFICACIÓN</b>	<b>44</b>
<b>4. MARCO REFERENCIAL</b>	<b>53</b>
<b>4.1 MARCO TEÓRICO</b>	<b>53</b>
4.1.1 EL DISEÑO ORGANIZACIONAL.	53
4.1.1.1 El entorno organizacional.	53
4.1.1.2 Estrategia.	53
4.1.1.3 Tecnología.	54
4.1.1.4 Talento humano.	54
4.1.1.5 Cadena de mando mínima.	55
4.1.1.6 Centralización y descentralización de la autoridad.	55
4.1.1.7 Mecanismos de integración y coordinación.	56
4.1.1.8 Planeación del talento humano	57
4.1.2 MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO.	59
4.1.2.1 Teoría de las expectativas.	59
4.1.2.2 Teorías de las necesidades.	60
4.1.2.3 Teoría de la fijación de metas.	61
4.1.2.4 Teoría del condicionamiento operante.	62
4.1.3 EL ESTILO PERSONAL DE LIDERAZGO Y LAS TAREAS DE LA ADMINISTRACIÓN.	64
4.1.3.1 El poder: la clave del liderazgo.	65
4.1.3.2 Empowerment.	66
4.1.3.3 Modelo de contingencia de Fiedler.	67
4.1.3.4 El modelo de sustitutos del líder.	68
4.1.3.5 Liderazgo transformacional.	68
4.1.3.6 Cómo estimular intelectualmente a los subordinados.	69
4.1.3.7 Distinción entre liderazgo transformacional y liderazgo transaccional.	69
4.1.3.8 Inteligencia emocional y liderazgo.	70
4.1.4 LA COMUNICACIÓN EFICAZ.	71
4.1.4.1 La importancia de una buena comunicación.	72
4.1.4.2 El proceso de comunicación.	72
4.1.4.3 El rol de la percepción en la comunicación.	74
4.1.4.4 Los riesgos de una comunicación ineficaz.	75
4.1.4.5 Redes de comunicación organizacional.	76
4.1.4.6 Las tecnologías de la información y la comunicación.	77
4.1.4.7 Habilidades de comunicación de los gerentes.	81
4.1.4.8 Comunicación interna estratégica.	82

4.1.4.9 Coaching y Mentoring .....	83
4.1.5 LA CALIDAD COMO MARCO DE REFERENCIA PARA LA ADMINISTRACIÓN. ....	86
4.1.5.1 Calidad en las pequeñas empresas y organizaciones no lucrativas. ....	88
4.1.5.2 Filosofías y marcos de referencia. ....	90
4.1.5.3 Comparaciones de las filosofías de la calidad. ....	93
4.1.5.4 Los criterios para el premio Baldrige, ISO 9000 y Six Sigma. ....	93
4.1.5.5 Enfoque en los clientes. ....	98
4.1.5.6 Liderazgo y planificación estratégica. ....	104
4.1.5.7 Prácticas de recursos humanos. ....	105
4.1.5.8 Medición del desempeño y administración de la información estratégica. .....	120
4.1.5.9 La economía del conocimiento. ....	124
4.1.5.10 La gestión del conocimiento en la organización. ....	125
<b>4.2 MARCO LEGAL</b> .....	<b>132</b>
<b>5. DISEÑO METODOLÓGICO</b> .....	<b>135</b>
<b>5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>135</b>
<b>5.2 TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS</b> .....	<b>135</b>
<b>5.3 CARACTERIZACIÓN DEL MODELO</b> .....	<b>135</b>
5.3.1 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN .....	142
5.3.2 APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN. ....	142
<b>6. RESULTADOS</b> .....	<b>151</b>
<b>6.1 UBICACIÓN DE LA EMPRESA SEGÚN EL NIVEL DE RIESGO DE LA ACTIVIDAD Y EL NIVEL DE INNOVACIÓN POR TIPO DE SERVICIO QUE REALIZA.</b> .....	<b>151</b>
<b>6.2 RESULTADOS INSTRUMENTO PARA MEDIR EL NIVEL DE ACERTIVIDAD DE LA GESTIÓN DE LAS EMPRESAS</b> .....	<b>155</b>
<b>7. RECURSOS REQUERIDOS</b> .....	<b>169</b>
<b>7.1 RECURSOS HUMANOS</b> .....	<b>169</b>
<b>7.2 MATERIALES</b> .....	<b>169</b>
<b>7.3 RECURSOS FINANCIEROS</b> .....	<b>169</b>
<b>8. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES</b> .....	<b>170</b>
<b>9. CONCLUSIONES</b> .....	<b>172</b>
<b>10. RECOMENDACIONES Y TRABAJOS FUTUROS</b> .....	<b>174</b>
<b>10.1 RECOMENDACIONES</b> .....	<b>174</b>
<b>10.2 TRABAJOS FUTUROS</b> .....	<b>174</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>175</b>
<b>ANEXO</b> .....	<b>178</b>

## LISTA DE TABLAS

TABLA 1. RUTAS DE GESTIÓN EMPRESARIAL.....	144
TABLA 2. RESPUESTAS PREGUNTAS DE LAS VARIABLES.....	148
TABLA 3 . ACTIVIDADES DE ALTO RIESGO. ....	151
TABLA 4. INNOVACIÓN POR TIPOS DE PRODUCTOS O SERVICIOS.....	152
TABLA 5 INFORMACIÓN DE LA MODALIDAD DE CALIFICACIÓN.....	155
TABLA 6 CONSOLIDACIÓN CALIFICACIONES. ....	156
TABLA 7. RANKING CALIFICACIONES DE LAS ETAPAS. ....	157
TABLA 8. TABLA DE FRECUENCIAS.....	158
TABLA 9. SÍMBOLOS FRECUENCIAS ABSOLUTAS Y FRECUENCIA RELATIVA. ....	159
TABLA 10. MEDIA, MEDIANA Y MODA.....	161
TABLA 11. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES. ....	170

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1. PROCESO DE COMUNICACIÓN. ....	73
FIGURA 2. LA REACCIÓN EN CADENA DE DEMING. ....	90
FIGURA 3. CICLO DE CALIDAD IMPULSADO POR EL CLIENTE. ....	100
FIGURA 4 CALIFICACIONES POR ETAPAS .....	157
FIGURA 5. VARIABLES DE INTERÉS Y FRECUENCIAS ABSOLUTAS. ....	160
FIGURA 6. FRECUENCIA RELATIVA. ....	160
FIGURA 7. PROMEDIO CALIFICACIONES Y PROMEDIO PUNTOS ASIGNADOS PARA CADA ETAPA .....	162
FIGURA 8. MEDIAN DE TOTAL PREGUNTAS Y RESPUESTAS ACERTADAS .....	162
FIGURA 9. MODA BIMODAL RESPUESTAS ACERTADAS. ....	163
FIGURA 10. MODA BIMODAL TOTAL PREGUNTAS. ....	163
FIGURA 11. PORCENTAJE DE NOTAS BAJA, MEDIA Y ALTA, Y RANGO DE LAS NOTAS MEDIA. .....	164
FIGURA 12. PORCENTAJE QUE OCUPA CADA ETAPA EN EL NIVEL DE ACERTIVIDAD. ....	164

## GLOSARIO

**ACTIVIDADES DE ALTO RIESGO:** entendido por actividades de alto riesgo aquellas en las cuales la labor desempeñada implique la disminución de la expectativa de vida saludable o la necesidad del retiro de las funciones laborales que ejecuta, con ocasión de su trabajo<sup>1</sup>.

**ADAPTACIÓN:** es tener un alto grado de adaptación flexibilidad creativa al medio ambiente, al contexto<sup>2</sup>.

**ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO:** comprende el proceso de identificar, capturar, organizar y usar los activos del conocimiento para crear y mantener una ventaja competitiva. Un sistema de administración del conocimiento permite que la información intangible se maneje como un activo organizacional en forma similar a los activos tangibles.

**CALIDAD TOTAL:** es un sistema administrativo enfocado hacia las personas que intenta lograr un incremento continuo en la satisfacción del cliente a un costo real cada vez más bajo. La TQ es un enfoque de sistema total (no un área o programa independiente) y parte integral de una estrategia de alto nivel; funciona de modo horizontal en todas las funciones y departamentos, comprende a todos los empleados, de arriba abajo y se extiende hacia atrás y hacia delante para incluir la cadena de proveedores y la cadena de clientes. La TQ destaca el aprendizaje y la adaptación al cambio continuo como las claves para el éxito de la organización. La base de la calidad total es filosófica: el método científico. La TQ incluye sistemas, métodos y herramientas. Los sistemas permiten cambiar; la filosofía permanece igual.

**COMUNICACIÓN:** la comunicación consiste en compartir información entre dos o más individuos o grupos para llegar a un entendimiento común.

**CULTURA ORGANIZACIONAL:** Es el conjunto de creencias, valores y normas compartidos que influyen en la forma en que las personas y los grupos trabajan juntos para alcanzar las metas organizacionales.

**DISEÑO ORGANIZACIONAL:** Es el proceso por el cual los gerentes crean un tipo específico de estructura y cultura organizacionales de modo que la compañía pueda operar de la forma más eficiente y eficaz.

**EFFECTIVIDAD:** es el porcentaje en el que se logra el objetivo establecido<sup>3</sup>.

**EFICACIA:** Capacidad de lograr el efecto que se desea o espera<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> DECRETO <LEY> 2090 DE 2003. MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL

<sup>2</sup> Administración de empresas. [En línea].  
<http://admindeempresas.blogspot.com/2008/06/adaptacion-al-medio-ambiente.html>

<sup>3</sup> CARVAJAL PEREZ, HERNAN. EFECTIVIDAD, EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD. [EN LÍNEA]. REVISTA DINERO. 18 DE FEBRERO DE 2018. [HTTPS://WWW.DINERO.COM/COLUMNA-DEL-LECTOR/OPINION/ARTICULO/EFFECTIVIDAD-EFICIENCIA-PRODUCTIVIDAD/58162](https://www.dinero.com/COLUMNA-DEL-LECTOR/OPINION/ARTICULO/EFFECTIVIDAD-EFICIENCIA-PRODUCTIVIDAD/58162)

<sup>4</sup> ¿Cuál es la diferencia entre eficiencia y eficacia?[En línea]  
<https://www.emprendepyme.net/conoce-la-diferencia-entre-eficiencia-y-eficacia.html>

**EFICIENCIA:** Se llama así a la capacidad que tiene una empresa o una persona para lograr el objetivo con los recursos tierra, capital, trabajo y actividad empresarial , que se han presupuestado para ello<sup>5</sup>

**ENTORNO ORGANIZACIONAL:** el conjunto de fuerzas y condiciones que están fuera de los límites de una organización y que tiene influencia suficiente sobre la misma para afectar sus operaciones. Estas fuerzas están en un continuo cambio, por lo que presentan a la organización oportunidades y amenazas.

**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:** Es el sistema formal de tareas, puestos y las relaciones entre ellos que determina la forma en que los empleados deben usar los recursos para alcanzar las metas organizacionales

**GESTIÓN EMPRESARIAL:** **la habilidad** que poseen los líderes de organizar, controlar y dirigir a un grupo de personas para lograr el objetivo propuesto por medio de diversas estrategias.

**GRAN EMPRESA:** Una Gran empresa es aquella cuyos activos totales son superiores a 30000 SMMLV\*, más de 250 trabajadores.

**LEALTAD DEL CLIENTE:** la satisfacción y la lealtad son conceptos muy diferentes. Según las palabras de Patrick Mehne, director ejecutivo de calidad de The Ritz-Carlton Hotel Company, L.L.C.: “La satisfacción es una actitud; la lealtad es un comportamiento.” Los clientes que estén simplemente satisfechos quizá adquieran con frecuencia productos de los competidores debido a la conveniencia, promociones u otros factores. Los clientes leales dan prioridad a hacer negocio con una organización en particular, y a menudo se desvían de su camino o pagan un extra por permanecer como clientes de la empresa.

**LIDERAZGO:** es el proceso por el cual una persona ejerce influencia sobre los demás, inspira, motiva y dirige sus actividades para ayudarlos a alcanzar los objetivos del grupo o de la organización

**MEDIANA EMPRESA:** Para todos los efectos, se entiende por micro, pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, que responda a los siguientes parámetros: a) Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores, o b) Activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) a treinta mil (30.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

**MICROEMPRESA:** Para todos los efectos, se entiende por micro, pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, que responda a los siguientes parámetros: a) Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores o, b)

---

<sup>5</sup> Ibíd.

Activos totales excluida la vivienda por valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes.<sup>6</sup>

**MOTIVACIÓN:** puede definirse como las fuerzas psicológicas que determinan la dirección de la conducta de una persona en una organización, así como sus niveles de esfuerzo y de persistencia ante los obstáculos

**PEQUEÑA EMPRESA:** Para todos los efectos, se entiende por micro, pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, que responda a los siguientes parámetros: a) Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores, o b) Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

**PRODUCTOS BÁSICOS:** con baja innovación.

**PRODUCTOS DE VANGUARDIA:** “innovación de producto”. Esta categoría de innovación supone **desarrollar un servicio o bien novedoso, total o parcialmente**, tanto respecto a sus características técnicas, componentes o materiales como a sus funcionalidades<sup>7</sup>

**PROGRAMA DE SERVICIO AL CLIENTE:** Se trata de planificar e implementar estrategias para mejorar la calidad del servicio al cliente, identificando sus deseos y necesidades, organizando los recursos disponibles para dar respuesta a las mismas. Con la implantación de un programa integral de servicio al cliente, toda la organización adquiere una actitud y una manera de hacer que representa una ventaja competitiva para su producto o servicio, constituyéndose diferentes acciones para ello<sup>8</sup>.

**SATISFACCIÓN DEL CLIENTE:** la satisfacción del cliente ocurre cuando los productos y servicios cumplen o superan las expectativas del cliente.

**SER ASERTIVO:** es saber adónde vamos. Además, implica una conciencia del talento propio y del de los demás para saber ponerlos al servicio de los procesos que tengan lugar en la empresa. En últimas, es tener una hoja de ruta definida para no ser víctima de la improvisación.

**Tareas de alto riesgo:** son todas las actividades que por su naturaleza o lugar donde se realiza, implica la exposición o intensidad mayor a las normalmente presentes en la actividad rutinaria las cuales pueden causar accidentes laborales

---

<sup>6</sup> Ibíd.

<sup>7</sup> 4 tipos de innovación: definición y ejemplos. Escuela europea del management. [En línea] 30 de noviembre de 2016. <http://www.escuelamanagement.eu/innovacion-estrategica/4-tipos-de-innovacion-definicion-y-ejemplos>

<sup>8</sup> PERALTA MANIVIESA. Cómo implantar un programa de Servicio al Cliente. [En línea] <http://www.pymerang.com/ventas-y-servicio/servicio-al-cliente/421-como-implantar-un-programa-de-servicio-al-cliente>.

severos y en muchas ocasiones, mortales. Las que se catalogan como tal son: trabajos en alturas, trabajos en espacios confinados, trabajos en caliente, trabajos con energías peligrosas y trabajos con sustancias químicas peligrosas<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> **SEGUROS DE RIESGOS LABORALES SURAMERICANA S.A.** Tareas de alto riesgo en empresas Pymes. [En línea] [https://www.arlsura.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=484&catid=66:prevencion](https://www.arlsura.com/index.php?option=com_content&view=article&id=484&catid=66:prevencion) ...

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación corresponde al Trabajo de Grado del pregrado en administración de empresas de la Universidad de Cundinamarca el cual buscaba conocer el desarrollo de la gestión de la Fundación Miller IPS Centro de Atención en Drogadicción CAD, entidad constituida legalmente como entidad sin ánimo de lucro (ESAL) desde hace 6 años, que tiene como representante legal a la señora Ángela Carvajal Sánchez, para calificar su nivel de asertividad en su gestión, ayudar a mejorarla y probar si el instrumento fabricado para recolectar y medir la información funcionaba, al permitir conocer cómo se encontraba el desempeño y la asertividad de la gestión de la fundación.

El presente proyecto se desarrolló a través de una investigación basada del enfoque cuantitativo- deductivo, de tipo no experimental, transversal y alcance descriptivo. No se ajustó completamente a las condiciones ya que no se realizó a una muestra de un universo de investigación, en lugar de eso, se le realizó el cuestionario a un representante de la dirección, porque es de las pocas personas que conocen la gestión de la fundación.

La sistematización de información fue a partir de la codificación, tabulación y procesamiento de los datos en el programa Microsoft Excel 2010, programa en el que se realizaron todos los cálculos para el análisis y desarrollo del presente estudio, en el que se utilizó estadística descriptiva para conocer las frecuencias absoluta, absoluta acumulada y relativa; la mediana de los ítems acertados y del total de preguntas, la moda de los ítems acertados y del total de preguntas, la calificación de la etapa con mayor asertividad y la calificación de la etapa con más preguntas; y por último el promedio general de las 10 etapas, de cada una de las etapas y de las calificaciones asignadas para cada ítem.

Los instrumentos utilizados para realizar el estudio empírico de la presente investigación son en su mayoría de autoría propia y original basados en fuentes textuales, los cuales son: el cuadro de las rutas basadas en la forma adecuada como deben estar gestionadas las empresas; la gestión que deben presentar las empresas acotadas en 8 rutas; tablas de respuestas de las variables (liderazgo, gestión de la calidad, diseño organizacional, administración del conocimiento, comunicación interna, motivación y programa de servicio al cliente) para cada ruta; tabla de actividades de alto riesgo; tabla de innovación por tipos de productos y servicios que realizan; listado de ocupaciones y oficios de la ARL SURA y cuestionario para medir el nivel de asertividad de la gestión de las empresas.

El trabajo está compuesto por: el problema de investigación, con su enunciado, formulación del problema y sistematización del problema; el objetivo general y sus objetivos específicos; la justificación; el marco referencial con sus marcos, teórico geográfico, legal y demográfico; el diseño metodológico compuesto del tipo de investigación, las técnicas de procesamiento y análisis de datos, la caracterización del modelo con sus instrumentos de investigación y la aplicación de los instrumentos de investigación; los resultados; los recursos requeridos compuesto

por los recursos humanos, los materiales y financieros; el cronograma de actividades; las conclusiones; las recomendaciones; la bibliografía y por último el anexo (Cuestionario de recolección de información).

# 1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

## 1.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Diariamente, las organizaciones sufren cambios y transformaciones, ya sea con la introducción de tecnologías nuevas o diferentes, modificando sus productos o servicios, con la alteración del comportamiento de las personas o con el cambio de sus procesos.

La era de la industrialización clásica abarca de 1900 a 1950 y se inició con la Revolución industrial. La estructura organizacional de este periodo se caracterizó por un formato piramidal y centralizado, departamentalización funcional, modelo burocrático, centralización de decisiones en la alta dirección, y regulaciones internas para disciplinar y estandarizar el comportamiento de los integrantes. Se consideraba a las personas recursos de producción junto con otros recursos organizacionales, como máquinas, equipo y capital, de acuerdo con los tres factores tradicionales de producción: tierra, capital y trabajo. Por esta concepción, la administración de personas solía denominarse Relaciones Industriales. Todo estaba al servicio de la tecnología. El ser humano era considerado como un apéndice de la máquina. El mundo estaba cambiando, si bien aún con lentitud: los cambios eran suaves, progresivos, paulatinos, previsibles.

La era de la industrialización neoclásica abarca de 1950 a 1990. Se inició a finales de la segunda Guerra Mundial. El mundo empezó a transformarse con rapidez; los cambios se hicieron más veloces e intensos, y poco previsibles. Las transacciones comerciales pasaron de ser locales a regionales, de regionales a internacionales, y poco a poco adquirieron complejidad. El antiguo modelo burocrático y funcional, centralizador y piramidal, con que se moldeaban las estructuras organizacionales resultó lento y demasiado rígido frente a los movimientos del ambiente. Las organizaciones probaron otros modelos de estructuras que les proporcionaran mayor innovación y mejor adaptación a las nuevas situaciones. Surgió la organización matricial para adaptar y revivir la antigua y tradicional organización funcional. Además del enfoque matricial se agregó un esquema lateral de departamentalización por productos o servicios para agilizar el funcionamiento y ser como un “turbo” capaz de proporcionar una estructura con características de innovación y dinamismo, y así alcanzar mayor competitividad. Sus ventajas se aprovecharon por medio de la fragmentación de las grandes organizaciones en unidades estratégicas de negocios que resultaron más ágiles y fáciles de administrar. A medida que el conservadurismo dio lugar a la innovación, la cultura organizacional dejó de privilegiar las tradiciones para concentrarse en el presente. La concepción antigua de Relaciones industriales se sustituyó por la nueva visión de Administración de Recursos Humanos. Se vio a las personas como recursos vivos y no como factores inertes de producción. La tecnología paso por un sorprendente e intenso desarrollo y empezó a influir

con fuerza en la vida de las organizaciones y de las personas que formaban parte de ellas.

La era de la información comenzó alrededor de 1990; es la época actual. Su característica principal son cambios rápidos, imprevisibles e inesperados. Drucker<sup>10</sup> previó esa poderosa transformación mundial. La tecnología produjo desarrollos por completo imprevistos y transformó el mundo en una aldea global. La información logró recorrer el planeta en milésimas de segundo. La tecnología de la información provocó el surgimiento de la globalización de la economía: la economía internacional se transformó en economía mundial y global. Se intensificó la competitividad entre las organizaciones. El mercado de capitales pudo emigrar en cuestión de segundos de un continente a otro en forma volátil, en busca de nuevas aunque transitorias oportunidades de inversión. La estructura organizacional matricial se hizo insuficiente para proporcionar a las organizaciones la agilidad, movilidad e innovación necesarias para enfrentar las nuevas amenazas y oportunidades dentro de un ambiente de intenso cambio y turbulencia. Los procesos organizacionales se volvieron más importantes que las áreas que constituyen la organización, y a su vez éstas (ya sean departamentos o divisiones) se volvieron transitorias y no definitivas: los puestos y funciones tienen que definirse y redefinirse continuamente en razón de los cambios del entorno y de la tecnología, y los productos y servicios se ajustan constantemente a las demandas y necesidades del cliente, ahora dotado de hábitos cambiantes y exigentes. En las organizaciones más expuestas a modificaciones del entorno, la estructura predominante ya no se fundamentó en áreas estables sino en equipos multifuncionales de trabajo con actividades transitorias enfocadas a misiones específicas y con objetivos definidos. La organización del futuro funcionará sin límites de tiempo, espacio o distancia. Se hará un uso distinto del espacio físico, las oficinas privadas darán paso a locales colectivos de trabajo, mientras que los empleados efectuarán en casa las funciones de apoyo. Existirá la organización virtual interconectada electrónicamente y sin papeleo, que funciona mejor, de manera más inteligente y cerca del cliente. El recurso fundamental ya no es el capital financiero, ahora lo es el conocimiento. El dinero aún es importante, pero más lo es saber cómo utilizarlo y aplicarlo rentablemente. El empleo empieza a migrar del sector industrial al de servicios, el trabajo manual se sustituye por el trabajo mental, con lo que se marca el camino hacia una era posindustrial basada en el conocimiento y no en el sector terciario. Las personas, con sus conocimientos y habilidades mentales, se convierten en la base principal de la nueva organización. La Administración de Recursos Humanos cede su lugar a un nuevo enfoque: la Gestión del Talento humano. Las personas dejan de ser simples recursos

---

<sup>10</sup> DRUCKER, PETER F. Uma era da descontinuidade: administrando em tempos de grandes mudanças. São Paulo, Pioneira, 1995; véase también Drucker, Peter F, Sociedade capitalista, São Paulo, Pioneira, 1993. Citado por. CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. 9 ed. México, D.F. Editorial McGraw-Hill. 2011. 421p., p 8.

(humanos) organizacionales y se les considera seres dotados de inteligencia, conocimientos, habilidades, personalidad, aspiraciones, percepciones, etcétera<sup>11</sup>.

“1865 zelko y dance presentan una definición más completa, agregando elementos que incluyen a la comunicación externa, de tal modo, que perciben a la comunicación organizacional como la comunicación interdependiente entre la comunicación descendente, ascendente y la horizontal (comunicación interna), y relaciones públicas, ventas y publicidad (comunicación externa)”<sup>12</sup>.

Aunque existe una definición completa de comunicación empresarial desde 1865,<sup>13</sup> no todas las organizaciones se han comunicado de esa manera tan amplia a lo largo de la historia, han ignorado los aportes que les brinda tener una comunicación en todas las direcciones y, además, que una verdadera comunicación eficaz requiere de la contribución de cada uno de los involucrados en el desarrollo y funcionamiento de las empresas; según los problemas que presentan algunas de ellas, se evidencia que no tienen en cuenta en detalle el sentido completo de la definición, al excluir el rendimiento en alguna de las direcciones en que se manifiesta<sup>14</sup>.

Según Drucker<sup>15</sup> después del fin de la segunda guerra mundial surgió la sociedad post capitalista, una fuerza de trabajo con nuevas necesidades en donde el saber es el recurso clave y ya no el capital, el saber ocupa el primer lugar y el capital pasa al segundo lugar, pero, el saber no puede ser adquirido o comprado con capital de inversión, para poder tenerlo se debe invertir horas de trabajo y dedicación.

“En 1949 Baker y ballantine concluyen que los obreros no leen los boletines porque los datos incluidos eran muy complejos. Muchos obreros no sabían leer dichos boletines carecían de seguimiento y continuidad, aunado a un sistema de distribución deficiente”<sup>16</sup>.

En 1950 se estudió la efectividad de la comunicación descendente, la satisfacción del empleado y el estado de ánimo. En 1950 tras los resultados

---

<sup>11</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. 9 ed. México, D.F. Editorial McGraw-Hill. 2011. 421p., p 7 - 8.

<sup>12</sup> PUCHETA MORAL, Rúben. Comunicación organizacional. [En línea]. Colombia. 2013. Disponible en [http://comunicacionorganizacional94.blogspot.com.co/search/label/FUENTES%20BIBLIOGRAFICA%20S%3A%20http%3A%2F%2Fcatarina.udlap.mx%2Fu\\_dl\\_a%2Ftales%2Fdocumentos%2Fico%2Fvillaseñor\\_b\\_a%2Fcapitulo1.pdf%20%20%28Pagina%206%20-%208%29](http://comunicacionorganizacional94.blogspot.com.co/search/label/FUENTES%20BIBLIOGRAFICA%20S%3A%20http%3A%2F%2Fcatarina.udlap.mx%2Fu_dl_a%2Ftales%2Fdocumentos%2Fico%2Fvillaseñor_b_a%2Fcapitulo1.pdf%20%20%28Pagina%206%20-%208%29)

<sup>13</sup> *Ibíd.*

<sup>14</sup> Universidad Sergio Arboleda. ¿Cuáles son los problemas empresariales más comunes? [en línea]. Colombia. 2007. <http://www.eempleo.com/co/noticias/mundo-empresarial/cuales-son-los-problemas-empresariales-mas-comunes-3162>

<sup>15</sup> DRUCKER, Peter. Citado por MORENO, José Luis. CHIRIVELLA, Haniel. DÍAZ, David. Principales ideas y contribuciones. [en línea]. 2017. Disponible en. <https://www.youtube.com/watch?v=ENyHiEKqi4>

<sup>16</sup> PUCHETA. Óp. Cit.

obtenidos de estos estudios llevaron a Redding a concluir que "no se tiene una relación automática entre la información transmitida a los empleados y su estado de ánimo" y que los mensajes en una empresa se difunden de mejor manera si se emplean diversos medios de comunicación (oral, escrita, etc.)<sup>17</sup>.

En la década de los 60, los estudios se centraron en la naturaleza y los efectos de la distancia de la información semántica en la relación jefe-subordinado. Este estudio describe la brecha de comunicación-información existente entre jefes y subordinados, en relación a temas específicos. Nos dice que la relación entre jefe y subordinado era deficiente, incluso cuando el jefe alguna vez haya ocupado el puesto de subordinado<sup>18</sup>.

Durante el año de 1964, Redding y Sanborn definieron por primera vez a la comunicación organizacional como el envío y recibo de información dentro de una organización, es decir, comunicados de trabajo, de incentivos de motivación, así como programas de retroalimentación entre superiores y empleados<sup>19</sup>. "En la década de los 60 la comunicación organizacional ha tomado una fuerza muy importante dentro de las organizaciones se comenzó a observar como lo menciona Fernández de Collado (2002) que "la comunicación es el proceso social más importante, sin ella el hombre aún se encontraría en el primer escaño de su desarrollo, no existiría sociedad, cultura ni civilización", y con ayuda de esta herramienta se fortalecería cada vez más sus cimientos y se lograrían concretar de manera más efectiva sus objetivos<sup>20</sup>.

En 1970 se dividieron los campos de estudio de la comunicación organizacional, dependiendo de su naturaleza se buscó la manera de medir el clima de la comunicación al interior de las organizaciones, esto se lograría con la medición de los siguientes aspectos:

1. Calidad y cantidad de la comunicación ascendente y descendente.
2. Los tipos de mensajes que intercambian.
3. Los canales por los que viajan dichos mensajes.
4. La calidad y exactitud de los mensajes.

Los resultados demostraban que el nivel de satisfacción de cada individuo dependía del clima de la organización y el nivel de satisfacción que su trabajo le proporciona. Es importante destacar que durante esta época se realizaron diversos

---

<sup>17</sup> Ibíd.

<sup>18</sup> Ibíd.

<sup>19</sup> GOLDHABER M. Gerald. Comunicación organizacional. [En línea]. México. Editorial Diana. 1984. Disponible en [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lco/villasenor\\_b\\_a/capitulo1.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/villasenor_b_a/capitulo1.pdf)

<sup>20</sup> FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos. La comunicación en las organizaciones. [En línea]. México. Editorial Trillas. 2002., p. 30 y Disponible en <http://docplayer.es/75391322-Capitulo-i-organizacion-comunicacion-organizacional-y-sistema-de-en-este-capitulo-se-expondra-la-importancia-que-tiene-la-comunicacion-dentro-de-una.html>

estudios sobre comunicación organizacional, esta vez enfocados en grupos, dichos estudios se enfocaron en:

1. El liderazgo (rasgos, estilos, sexo, diferencia y estrategias conversacionales)
2. Características de las tareas (tecnologías y tipos)
3. Las redes de comunicación.
4. Correlaciones de comunicación en la toma de decisiones<sup>21</sup>.

En la década de los 80, los estudios en área, estuvieron influidos en gran medida por los avances de la industria electrónica, de manera que pudo concluir lo siguiente:

1. Los medios electrónicos alteran las diferencias del estatus organizacional.
2. Aumenta el desarrollo de nuevas redes de comunicación.
3. Crece el número de contactos de comunicación entre los empleados.
4. Aumenta la comunicación ascendente<sup>22</sup>.

Se denomina a esta época la del conocimiento, debido a la velocidad con la que se puede transmitir la información. Con las nuevas tecnologías, las empresas se ven obligadas a investigar sobre el verdadero potencial de sus empleados.

Según opiniones, esta década debería ser conocida como la sociedad del aprendizaje, ya que las sociedades actuales están obligadas a estar en una constante capacitación, siendo las habilidades más competitivas las siguientes:

1. Aprendizaje
2. Inteligencia<sup>23</sup>.

La era digital, proveniente de la revolución informática ha venido ofreciendo importantes aportes a las empresas “está permitiendo la difusión casi instantánea del conocimiento y haciéndolo accesible para todos”<sup>24</sup> pero no todas las empresas utilizan las herramientas informáticas para optimizar el traspaso de información y obtener beneficios a gran escala “lo cual las limita en tiempo y espacio, pues todo va más rápido en internet”<sup>25</sup> además “En la geografía mental del comercio electrónico las distancias se han eliminado, sólo hay una economía y solo un mercado”<sup>26</sup> . Aunque en la red no se encuentra toda la información que se necesita, el problema no solo vendría

---

<sup>21</sup> PUCHETA. Óp. Cit., p.

<sup>22</sup> Ibíd.

<sup>23</sup> Ibíd.

<sup>24</sup> DRUCKER, Peter F. La gerencia en la sociedad futura. Bogotá. Editorial norma. 2002. 304 p., p. 228.

<sup>25</sup> MORENO, CHIRIVELLA y DIAZ. Óp. Cit.

<sup>26</sup> DRUCKER. Óp. Cit., p.12.

siendo por la falta del uso de la internet, sino lo limitada que es esta herramienta en cuanto a acceso a información valiosa que requieren las empresas “la revolución informática ha hecho que la gerencia esté ahora menos bien informada que antes. Dispone de más datos, desde luego, pero la mayor parte de la información que tan rápidamente le da sus sistema es sobre cuestiones internas de la compañía; y los cambios más importantes que en la actualidad afectan a una institución, son los que ocurren por fuera de ella y que los actuales sistemas de información desconocen totalmente”<sup>27</sup>.

Algunas empresas quedan relegadas al avance de las tecnologías, las empresas deben ir adquiriendo tecnología de punta a medida que sus condiciones la requiera, para solucionar varios de sus problemas, aumentar la eficiencia y eficacia de sus procesos y para que les permita mantenerse y seguir creciendo en el mercado. “El uso de tecnología ayuda a responder de mejor manera a las crecientes tendencias del mercado, de manera tal que los sistemas se usan para apoyar estrategias de negocios proactivas más que reactivas”<sup>28</sup>.

Aun muchas empresas viven como si no estuvieran en la era del conocimiento como la denominaba Drucker “La clave no es la electrónica: es la ciencia cognoscitiva. Esto quiere decir que las claves para conservar el liderazgo en la economía y la tecnología que están a punto de surgir son probablemente la posición social de los profesionales que trabajan con el conocimiento y la aceptación social de sus valores”<sup>29</sup>.

Según Drucker<sup>30</sup> si la adaptabilidad y la renovación constante no se produjeran en una organización perdería más rápidamente su vigencia y perdería a su vez su capacidad de retención de empleados que presten gestión del conocimiento.

““El 60% de los problemas empresariales son consecuencia de una mala comunicación”. El artífice de esta sentencia no es otro que Peter Drucker, el teórico del management por excelencia. A pesar de haber fallecido hace 6 años, sus declaraciones resuenan en el ámbito organizacional, y los especialistas en comunicación analizan el escenario planteado por el autor”<sup>31</sup>.

“A pesar de todos los adelantos en las tecnologías de la información disponibles para los gerentes que proporcionan compañías como salesforce.com, la comunicación ineficaz aún perjudica a muchas organizaciones. Esta es dañina para los gerentes, empleados y la entidad como un todo; puede generar un mal

---

<sup>27</sup> *Ibíd.*, p. 282 - 283.

<sup>28</sup> MANTILLA, Samuel Alberto. Control interno: estructura conceptual integrada. 2 ed. Bogotá. Ecoe ediciones. 2002. 330 p.

<sup>29</sup> *Ibíd.*, p. 21 - 22.

<sup>30</sup> MORENO, CHIRIVELLA y DIAZ. Óp. Cit.

<sup>31</sup> DRUCKER, Peter. Citado por FORMANCHUK, Alejandro. 60% de los problemas en una empresa son por mala comunicación. Buenos Aires. 2015 [En línea] <http://formanchuk.com.ar/todosignifica/mala-comunicacion/>

desempeño, causar tensión en las relaciones personales, servicios de mala calidad y clientes insatisfechos”<sup>32</sup>.

Si es el mayor causante de problemas empresariales, entonces la comunicación es un punto clave en el desarrollo organizacional, y si no se trata de manera adecuada, puede perjudicar a cualquier organización y hacer que disminuya su rendimiento, por tal motivo debe considerarse como un tema a tratar, que meceré ser analizado y evaluado constantemente para que se adecue a las circunstancias actuales.

“Una **mala gestión de la comunicación interna** es la causa de la mayoría de los problemas puertas adentro que presentan las organizaciones. Cuando no se resuelven rápidamente pueden **crear sentimientos negativos entre compañeros, relaciones débiles entre los líderes y el resto de los empleados, un mal clima laboral y una disminución de la productividad**, afectando la continuidad de cada proceso que desarrolla la empresa”<sup>33</sup>.

“Los grandes damnificados de los problemas de comunicación son el clima organizacional y los programas de servicio al cliente”<sup>34</sup>.

Un líder que no escucha al personal para despejar dudas, solucionar problemas o sumar ideas, genera desmotivación en los empleados, lo cual incide directamente en la cantidad y calidad del trabajo realizado. Además, aleja a los nuevos trabajadores impidiéndoles integrarse y deteriora los vínculos, restringiendo su fluidez.

La falta de comunicación podría dar lugar a la formación de bandos enemistados, el secretismo, los chismes y el rechazo hacia las figuras de autoridad.

Se refleja en correos electrónicos con errores que deben reescribirse, presentaciones que precisan elaborarse nuevamente porque no incluyen algunos de los datos más relevantes y discursos desinformados que perjudican el flujo de trabajo. Este tipo de percances enlentecen el ritmo de todos los implicados con el mensaje concreto que se precisaba comunicar en tiempo y forma.

Nada peor que un empleado aburrido sin la posibilidad de explotar su creatividad, lo que conllevaría a la motivación en caso de poderse emplear y adicionalmente, a una mejora en la productividad.

---

<sup>32</sup> JONES, Gareth R. GEORGE, Jennifer M. Administración contemporánea. México, D.F. Editorial Mc Graw Hill Interamericana Editores, S.A. 2014. 665 P., p. 553.

<sup>33</sup> Fundación Universia. Consecuencias de una mala comunicación en una empresa. [En línea] Puerto Rico. 2016 <http://noticias.universia.pr/practicas-empleo/noticia/2016/12/30/1147984/consecuencias-mala-comunicacion-interna-empresa.html>

<sup>34</sup> Universidad Sergio Arboleda. ¿Cuáles son los problemas empresariales más comunes? [en línea]. Colombia. 2007. <http://www.elemplo.com/co/noticias/mundo-empresarial/cuales-son-los-problemas-empresariales-mas-comunes-3162>

Las líneas estratégicas se tornan poco claras porque los objetivos no fueron compartidos en una instancia común, de modo que cada cual los entiende a su manera y se genera confusión respecto a las expectativas de la empresa y sus prioridades.

Si los empleados no saben con exactitud qué rol cumplen en la empresa porque nadie les explicó detalladamente, sentirán una falta de conexión con el objetivo común, lo que perjudicará su credibilidad hacia la empresa.

La frustración, el enojo y el resentimiento que puede producir un objetivo poco claro o la falta de retroalimentación, no solo afectan la productividad sino que se contagian. El lenguaje inapropiado para brindar instrucciones también es un factor que propicia este tipo de sentimientos, constituyendo una de las principales justificaciones de renuncia en las empresas.

Las inquietudes que no se atienden, las respuestas demoradas, los rumbos inciertos y el clima tensionado de un lugar con problemas de comunicación, muchas veces deriva en decisiones radicales por parte de los trabajadores, quienes ven obstruido su crecimiento profesional y su bienestar personal. Las renunciaciones son grandes trabas en el motor de una empresa porque implican la pérdida de una fuerza laboral positiva, especialmente cuando se trata de los empleados más creativos y eficientes.

Como efecto colateral de la falta de comunicación interna, los clientes pueden percibir un deterioro en el producto o servicio que se ofrece e incluso reportar que sus solicitudes no se realizaron en el tiempo estipulado o simplemente sentirse molestos por cómo el mal clima laboral repercute en la atención que reciben por parte de los empleados<sup>35</sup>.

De acuerdo con una investigación realizada por la universidad Sergio Arboleda, cerca de 210 empresas de América Latina, los grandes damnificados de los problemas de comunicación son el clima organizacional y los programas de servicio al cliente.

Igualmente, el estudio realizado entre marzo y julio del 2007 estableció que entre un 80 y 100 por ciento de los problemas de gestión en las empresas de la región han tenido su origen en procesos de comunicación interna deficientes.

Otro de los problemas que más aquejan a las empresas latinoamericanas es la deficiente comunicación entre las áreas que hacen parte de un mismo proceso, Colombia con un 14 por ciento.

En cuanto a las deficiencias tecnológicas, las empresas que mostraron mayor preocupación fueron las colombianas, porque el 21 por ciento de las organizaciones afirmó que esta situación se presenta de una manera muy frecuente.

---

<sup>35</sup> Fundación Universia. Óp. Cit.

El estudio también reveló que el 32 por ciento de las empresas de Colombia consideró que la carencia de información desde las directivas hacia los colaboradores, es una dificultad que esta frecuente con frecuencia.

Finalmente la investigación concluyó que un problema común en todos los países es la carencia de retroalimentación o canales de doble vía donde los colaboradores puedan resolver sus dudas<sup>36</sup>.

Las empresas y los líderes necesitan de una buena comunicación para poder transmitir claramente sus ideas y proyectos. Esto que parece tan sencillo, muchas veces, es difícil alcanzar. Los especialistas afirman que a mayor comunicación, mayor claridad, y a mayor claridad, mayor seguridad de lograr los objetivos.

El líder, aunque no se dé cuenta, está todo el tiempo elaborando mensajes a través de lo que dice o no dice, de lo que hace o no hace. Si se pone en la balanza el tiempo que un empleado le dedica a leer el contenido de las herramientas de comunicación interna (house organ, cartelera, afiches, intranet, etc.), se puede comprobar que al final del mes, son pocas horas, mientras que el resto del tiempo, es el líder el principal motor de comunicación<sup>37</sup>.

Los líderes son los mayores comunicadores en las empresas, si ellos no se comunican eficazmente, lo más seguro es que sus subordinados tampoco lo hagan, ellos son el mayor ejemplo dentro de las organizaciones.

Todo parece indicar que hay una vinculación muy fuerte entre lo interno y externo. A tal punto que los empleados parecen ser, hoy, los comunicadores externos de la empresa por excelencia, algo que podría traducirse como los principales embajadores. “si una empresa tiene una buena gestión de comunicación interna, esto termina afectando a la comunicación externa, porque los empleados se convierten en voceros. Si ellos no están bien dentro de la organización, su malestar repercutirá directamente en la atención al cliente y no brindarán un buen servicio. Este panorama es más preocupante hoy, con el estallido de las redes sociales”, suelta **Formanchuk**.

Y en este punto, también coincide el lic. **Hatum**: “es un tema cada vez más crítico. En las redes sociales y en la web aparecen críticas despiadadas a organizaciones, y todo el mundo tiene acceso a esa información. Además, existen webs que se focalizan en opiniones de empleados o ex empleados, al mejor estilo foro, donde los potenciales empleados pueden consultar y saber qué sucede en esa organización”. Mientras los empleados estén satisfechos no habrá problema. El conflicto surge cuando el personal descontento

---

<sup>36</sup> Universidad Sergio Arboleda. Óp. Cit.

<sup>37</sup> FORMANCHUK. Óp. Cit.

comenta sus malas experiencias en las redes. Estas tienen un poder inédito: hacer públicas las experiencias positivas o negativas<sup>38</sup>.

Para evitar una mala imagen de la compañía, se debe conocer que es lo que piensan sus empleados acerca de ella, porque eso mismo pueden transmitir al público externo, los expertos plantean varias soluciones a estos problemas y para cada caso se debe plantear la solución más adecuada<sup>39</sup>.

“Por desgracia, a menudo los directivos no entienden las necesidades de los empleados”<sup>40</sup>.

“Todavía, el lugar de trabajo es el escenario del constante y caótico cambio que ha engendrado nuevos retos motivacionales, como steers el al. Comentan:

Este aparente caos en el contenido, el proceso y el ambiente de motivación genera nuevas demandas en los trabajadores y los principales ejecutivos”.

Los software de equipos optimiza la comunicación entre trabajadores. “El concepto 2.0 se basa en una construcción horizontal de los mensajes y en un feedback inmediato. Si una empresa establece un blog o canales amplios de comunicación y de feedback, pero después no está dispuesta a escuchar lo que la gente escribe, no sirve de nada su implementación porque no utilizan las herramientas con el concepto que tienen”<sup>41</sup>.

Las herramientas de comunicación que tenga la organización deben ser utilizadas por los empleados, o sino de nada sirve tener buenas herramientas si son ignoradas, talvez gran cantidad de empresas presentan ese problema y no lo saben, el solo hecho de que en el mercado existan gran cantidad de software y tecnología y las empresas lo desconozca ya es un problema, porque se encuentran desactualizadas y limitadas en sus medios de comunicación, eso les reduce competitividad<sup>42</sup>.

Alguien en la organización debe asegurar el entendimiento común, generalmente son los líderes los principales responsables dentro de la organización, para el público externo los empleados ya deben tener instrucciones claras y las herramientas necesarias para atender a los clientes, si los empleados no cuentan con los recursos necesarios pueden llegar a transmitir una mala imagen de la compañía.

“No hay comunicación si no se llega a un entendimiento común. En otras palabras, cuando usted llama a una empresa para hablar con una persona de servicio al cliente o facturación y desvían su llamada de un lado para otro con interminables

---

<sup>38</sup> Ibíd.

<sup>39</sup> Ibíd.

<sup>40</sup> Ibíd., p. 285.

<sup>41</sup> FORMANCHUK. Óp. Cit.

<sup>42</sup> Ibíd.

mensajes grabados y menús, y usted, frustrado, termina por colgar, no existe comunicación”<sup>43</sup>.

Las empresas están compuestas por muchos elementos y el éxito de ella lo garantiza el buen funcionamiento de todos sus elementos, si falla alguno puede hacer fallar a otros y hacer notoria la disminución del rendimiento, las empresas controlan esas fallas de acuerdo a sus criterios, sean eficaces o no.

“Resta saber si una buena comunicación garantiza el éxito de las compañías. Y si bien no lo certifica, ayuda. La comunicación es una pieza fundamental dentro del funcionamiento interno y externo de la compañía, pero también hay muchas decisiones organizacionales que no dependen de la comunicación. “una buena comunicación tiene que estar acompañada de una buena empresa”, concluye Alejandro Formanchuk”<sup>44</sup>.

La administración del conocimiento juega un papel clave en la comunicación y si es adecuadamente gestionada puede fortalecer la transferencia de mensajes.

“La simple recopilación de datos no es suficiente. Las empresas deben asegurar de que éstos son válidos y precisos, que los sistemas de hardware y software que procesan los datos son confiables y que los datos y la información están disponibles en forma oportuna para quienes los necesiten y que están protegidos de aquellos que no deben tener acceso a ellos”<sup>45</sup>.

El problema es si la información está disponible en forma oportuna o no lo está. Muchos miembros de la empresa se podrían beneficiar con la información que se genera, pero si no es transmitida a tiempo es prácticamente como si no existiera.

Cuando la empresa no sabe qué es lo que conoce, y quizás ni siquiera sabe qué es lo que debe conocer. Un proceso o procedimiento eficaz en una organización puede quedar en un limbo durante años, sin que las demás unidades de la organización reconozcan su existencia. No se trata de egoísmo o de protección del área de trabajo por parte de las personas, ni de atesoramiento del conocimiento. El óbice más relevante es la desinformación o la ignorancia, frecuentemente generalizada. Específicamente, en compañías grandes, ni la fuente ni el necesitado de conocimiento estaban al tanto de que este conocimiento era necesario y que alguien lo poseía. “yo no sabía...”<sup>46</sup>

Una razón por la cual la empresa no sabe qué es lo que conoce es porque las personas que trabajan en ella no se conocen, ignoraran hasta áreas que existen en la organización y por supuesto quienes trabajan en ellas, la falta de esa interacción les limita la comunicación a unos pocos, lo cual les impide beneficiarse

---

<sup>43</sup> JONES y GEORGE Óp. Cit., p. 553.

<sup>44</sup> FORMANCHUK. Óp. Cit.

<sup>45</sup> EVANS, James R. LINDSAY, William M. Administración y control de la calidad. 7 ed. México, D.F. Cengage Learning Editores, S.A. 2008. 783 p.

<sup>46</sup> *Ibíd.*, p. 422.

de la información y el conocimiento que pueden adquirir de personas con experiencia.

“A veces, las personas en una organización no se conocen, no tienen ningún tipo de relación, lo que garantiza que esa necesaria comunicación nunca tenga lugar. A veces, la comunicación no funciona. Por eso, a menudo, se ve que las unidades o departamentos de la organización reinventan lo ya inventado o ignoran las soluciones y repiten los errores”<sup>47</sup>.

Los empleados deben estar en capacidad de recibir la información que se les suministre, deben contar con las habilidades y aptitudes para aprender temas nuevos y debe existir el espacio que promueva el aprendizaje de nuevas habilidades, cuando no se cuenta con personal apto, la transferencia de conocimiento se limita y no permite el desarrollo del personal.

También sucede, como factor limitante a la transferencia de conocimiento, la incapacidad del receptor para adoptar esa práctica, la incapacidad para aprender esta nueva operación... limitada capacidad de absorción.

1. La falta de motivación para adoptar la práctica.
2. La información inadecuada acerca de cómo adaptar la práctica y hacerla funcionar.
3. La falta de “capacidad de absorción” de los recursos y las habilidades para realizar y manejar el cambio.

Aun cuando la mayoría de las personas tienen un deseo natural de aprender y compartir sus conocimientos, en las organizaciones se tiene una variedad de obstáculos logísticos, estructurales y culturales por cambiar:

1. Estructuras organizacionales que promueven el pensamiento tipo *silo*, en el cual los lugares, divisiones y funciones se enfocan en maximizar sus propios logros y recompensas o, como dice Deming, la “suboptimización”.
2. Una cultura que valora la experiencia técnica personal y la creación de conocimiento por encima de la capacidad de compartirlo.
3. La falta de contacto, relaciones y perspectivas comunes entre las personas que no trabajan hombro con hombro.
4. La dependencia excesiva de la transmisión de información “explícita” más que “tácita”; la información que las personas necesitan para implementar una práctica que no se puede codificar ni anotar.
5. No permitir ni recompensar a las personas por darse el tiempo de aprender y compartir, así como de ayudarse entre sí fuera de su propio territorio corporativo.

---

<sup>47</sup> HERNÁNDEZ FORTE, Virgilio. La gestión del conocimiento en las organizaciones. Bogotá D.C. Alfaomega colombiana S.A. 2016.

El American Productivity and Quality center (APQC) señaló que los ejecutivos se sienten frustrados desde hace mucho tiempo por su incapacidad para identificar o transferir las prácticas sobresalientes de un lugar a otro o de una o de una función a otra. Saben que algunas instalaciones tienen prácticas y procesos superiores y, a pesar de ello, las unidades operativas siguen reinventando o ignorando las soluciones y repitiendo los errores<sup>48</sup>.

Es difícil para las empresas conocer que es lo que saben y definir su capital intelectual en especial su capital humano y si no lo definen mucho menos van a tener la oportunidad de administrarlo.

Un directivo de hewlett-packard señaló: “el material fundamental de una corporación moderna es el conocimiento.” desafortunadamente si se compara con el dinero, el trabajo y el capital de equipo, éste es probablemente el más difícil de administrar. H. James Harrington comentó: “todas las organizaciones lo tienen, pero la mayoría no tienen idea de lo que saben, no usan lo que saben y no vuelven a utilizar el conocimiento que tienen.”<sup>49</sup> El conocimiento es perecedero y si no se renueva y se complementa, pierde su valor.

En definitiva si no hay un liderazgo eficaz en la organización, es muy poco probable que funcione adecuadamente la administración del conocimiento, ellos tienen que estar capacitados en el tema, deben escuchar sugerencias y crear un ambiente de confianza para poder implantar unas directrices que permitan el manejo apropiado de la información y el conocimiento organizacional.

Skadia, la mayor empresa de servicios financieros en Suecia, realiza auditorías internas de su capital intelectual que incluye en su reporte anual.

Un estudio de benchmarking copatrocinado por el American Productivity a Quality center informó que 79 por ciento de los directivos de las 70 empresas participantes pensaban que la administración del conocimiento organizacional es fundamental para la estrategia de una empresa, pero 59 por ciento afirmó que su empresa realizaba en forma deficiente esta función administrativa o no la llevaba a cabo<sup>50</sup>. Asimismo, 88 por ciento creía que un ambiente de apertura y confianza es importante para compartir el conocimiento; ahora bien, 32 por ciento de los participantes pensaba que en su organización no se tenía

---

<sup>48</sup> Carla O'Dell y C. Jackson Grayson, “Identifying and Transferring Internal Best Practices”, APQC White Paper, 2000; [www.apqc.org/free/whitepapers/cmifwp/index.htm](http://www.apqc.org/free/whitepapers/cmifwp/index.htm). Citado por EVANS, James R. LINDSAY, William M. Administración y control de la calidad. 7ed. México, D.F. Cengage Learning Editores, S.A. 2008. 783 p.

<sup>49</sup> H. James Harrington, “Creating Organizational Excellence-Part Four”, Quality Digest, abril de 2003,14. Citado por EVANS, James R. LINDSAY, William M. Administración y control de la calidad. 7 ed. México, D.F. Cengage Learning Editores, S.A. 2008. 783 p.

<sup>50</sup> Robert J. Heibeler, “Benchmarking Knowledge Management”, Strategy and Leadership 24, núm. 2 (marzo/abril de 1996), citado en Verna Alle, The knowledge Evolution: Expanding Organizational Intelligence (Boston: Butterworth Heineman, 1997), 8. Citado por EVANS, James R. LINDSAY, William M. Administración y control de la calidad. 7 ed. México, D.F. Cengage Learning Editores, S.A. 2008. 783 p.

este clima. En muchas empresas, esta ausencia se atribuía a una falta de compromiso por parte de la alta dirección con la administración del conocimiento<sup>51</sup>.

Es claro que las empresas tienen necesidad de estar actualizándose constantemente en herramientas tecnológicas y de comunicación, pero no lo deben hacer sino tienen la menor idea de cómo implantar esas nuevas tecnologías, primero deben estar conscientes de los cambios culturales que podrían causar con este cambio, pues la forma de trabajar de los empleados se va a ver afectada y pueden perjudicar el rendimiento laboral.

“No sirve de nada implementar infraestructura tecnológica de punta en una compañía si los empleados no saben cómo aprovecharla al máximo. En este punto aún nos hace falta mucho camino por recorrer”<sup>52</sup>

“Se requiere tiempo y práctica para que las personas se acostumbren a trabajar de manera diferente y dejen de depender del correo electrónico y el teléfono”<sup>53</sup>.

“Los administradores que no reconocen estos cambios y siguen tendencias en el diseño, motivación y liderazgo lo hacen por su cuenta y riesgo”<sup>54</sup>.

La formación virtual de equipos requiere atención especial a las cuestiones de comunicación, tecnología, patrocinio y liderazgo. Por ejemplo, el líder de equipo necesita poder enfrentar asuntos que podría no haber encontrado con los equipos tradicionales. Una de las desventajas más grandes es la falta de experiencia que los miembros tienen de trabajar unos con otros. No están conscientes de los estándares de trabajo entre sí y no pueden inspeccionar estos principios de manera tan sistemática como los equipos tradicionales<sup>55</sup>.

Otro problema que presentan las empresas es la forma de evaluar a los trabajadores, al parecer algunos métodos son ineficiente pues no ayudan a mejorar el desempeño, lo cual indica que el método que están usando no permite obtener la información necesaria para corregir los problemas de rendimiento y motivar a los trabajadores. Los sistemas de evaluación del rendimiento son una forma de comunicación que está clasificado como acciones interpersonales de comunicación, es una herramienta muy común en muchas organizaciones, pero que en algunos lugares presentan fallas, por tal motivo su diseño debe ser valorado.

---

<sup>51</sup> EVANS y LINDSAY. Óp Cit., p. 425.

<sup>52</sup> HERNÁNDEZ BONILLA, Juan Miguel. La buena hora del sector TIC en Colombia. El espectador. 25 diciembre de 2017.

<sup>53</sup> Robert D. Hof, “Team work, Supercharged”, BusinessWeek, 21 de noviembre de 2005, 90-94. Citado por EVANS, James R. LINDSAY, William M. Administración y control de la calidad. 7 ed. México, D.F. Cengage Learning Editores, S.A. 2008. 783 p.

<sup>54</sup> Mark R. Hagen, “Teams Expnad into Cyberspace”, Quality Progress, junio de 1999, 90-93. Citado por EVANS, James R. LINDSAY, William M. Administración y control de la calidad. 7 ed. México, D.F. Cengage Learning Editores, S.A. 2008. 783 p.

<sup>55</sup> EVANS y LINDSAY. Óp Cit., p.311.

“La frase tan conocida en el mundo de la computación “basura que entra, basura que sale” se aplica también a los datos sobre el desempeño organizacional. Cualquier medición está sujeta a errores y, por consiguiente la credibilidad de los datos puede ser sospechosa”.

La insatisfacción con los sistemas de evaluación del desempeño convencionales es común entre los directivos, quienes realizan las evaluaciones, y los trabajadores, que son los evaluados. General Motors, por ejemplo, descubrió que 90 por ciento de su personal creía estar en el 10 por ciento superior. ¿Qué tan desalentador es recibir una calificación más baja? muchos directivos se inclinan por dar calificaciones altas debido a los impactos negativos potenciales. Numerosos estudios de investigación durante las últimas décadas señalan problemas y desventajas de las evaluaciones de desempeño<sup>56</sup>. Se pueden presentar muchas objeciones legítimas:<sup>57</sup>

- J Tienden a fomentar la mediocridad y desalentar el enfrentamiento de riesgos.
- J Se enfoca hacia resultados medibles a corto plazo, desalentando la planeación y el pensamiento a largo plazo e ignorando conductas importantes más difíciles de medir.
- J Se enfocan hacia el individuo y, por tanto, suelen desalentar o destruir el trabajo en equipo en los departamentos y entre éstos.
- J El proceso está orientado hacia la detección, en lugar de la prevención.
- J A menudo son injustas, ya que con frecuencia a los directivos no le es posible hacer sus observaciones con exactitud.
- J No distinguen entre los factores que el empleado puede controlar y los factores determinados por el sistema, que están fuera de su control.

Las empresas que no cuentan con un sistema de calidad total enfocado en los criterios Baldrige, ISO 9000 y Six Sigma están en desventaja sobre las que sí cuentan con un alguno de estos sistema de calidad.

Las cuestiones de la calidad permean todos los aspectos de la empresa: diseño, mercadotecnia, manufactura, administración de recursos humanos,

---

<sup>56</sup> Douglas McGregor, “An Uneasy Look at Performance Appraisal”, Harvard Business Review, septiembre-octubre de 1972; Herbert H. Meyer, Emanuel Kay y John R. P. French, Jr., “Split Roles in Performance Appraisal”, Harvard Business Review, enero-febrero de 1965; y Harry Levinson, “Appraisal of What Performance?” Harvard Business Review, enero-febrero de 1965; y A. M. Mohrman, Deming Versus Performance Appraisal: Is There a Resolution? (Los Angeles: Center for Effective Organizations, University of Southern California, 1989). Citado por EVANS, James R. LINDSAY, William M. Administración y control de la calidad. 7 ed. México, D.F. Cengage Learning Editores, S.A. 2008. 783 p.

<sup>57</sup> John F. Milliman y Fred R. McFadden, “Toward Changing Performance Appraisal to Address TQM Concerns: The 360-Degree Feedback Process”, Quality Management Journal 4, núm. 3 (1997), 44-64. Citado por EVANS, James R. LINDSAY, William M. Administración y control de la calidad. 7 ed. México, D.F. Cengage Learning Editores, S.A. 2008. 783 p.

relaciones con los proveedores y administración financiera, por nombrar sólo alguna<sup>58</sup>.

La implementación de la calidad total debe ser de acuerdo a las características de cada empresa y si es implementada adecuadamente permite prevenir fallos en todos los procesos de la organización.

En el pasado, los directivos reaccionaban a los altos costos de las fallas incrementando la inspección. Sin embargo, este tipo de acciones solo aumentan los costos de evaluación. El resultado general es poca, o ninguna, mejora en la calidad o la productividad. En la práctica, un incremento en la prevención casi siempre genera mayores ahorros en todas las otras categorías de costos.

En la mayoría de las empresas que participan en un programa de costo de la calidad, por lo regular, los directivos encuentran que los costos más altos ocurren en la categoría de las fallas externas, seguidos por los de las fallas internas, la evaluación y la prevención, en ese orden. Es evidente que el orden se debe invertir, es decir, la mayoría de los costos de calidad se deberían encontrar en la prevención, algunos en la evaluación, quizá una pequeña cantidad en las fallas internas y casi ninguno en las fallas externas<sup>59</sup>.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo percibe la dirección su gestión en la Fundación Miller IPS Centro de Atención en Drogadicción CAD para definir el nivel de asertividad en su gestión y, si se requiere, brindarle una asesoría que se ajuste a sus necesidades específicas según su entorno organizacional?

## **1.3 SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA**

¿Cómo se deben desempeñar las empresas para poder contar con una gestión eficaz y eficiente?

¿Cuáles son las rutas que se deben elaborar basadas en la forma adecuada como deben estar gestionadas las empresas de acuerdo al tamaño por número de trabajadores, el nivel de innovación por tipos de productos o servicios que realizan y según el nivel de riesgo de sus actividades, para obtener un parámetro que permita determinar el nivel de asertividad de la gestión y conocer el desempeño de la Fundación Miller IPS Centro de Atención en Drogadicción CAD?

¿Qué preguntas deben plantearse en el cuestionario con el fin de profundizar en el conocimiento de la gestión de la Fundación Miller IPS Centro de Atención en Drogadicción CAD para poder determinar la asertividad en su gestión y conocer su desempeño?

¿Qué temas no tiene y cuál es el porcentaje que le falta a la Fundación Miller IPS Centro de Atención en Drogadicción CAD para contar con un grado razonable de

---

<sup>58</sup> EVANS y LINDSAY. Óp Cit., p.18.

<sup>59</sup> Ibíd., p. 419-420

gestión del sistema de calidad según los criterios de calidad Baldrige, ISO 9000:2000 y Six Sigma?

¿Cómo promover en la Fundación Miller IPS Centro de Atención en Drogadicción CAD la reducción de los problemas de comunicación interna para que se desencadene un clima organizacional agradable y programas de servicio al cliente eficaces?

## **2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.1 OBJETIVO GENERAL**

Conocer la percepción de la dirección acerca de su gestión en la Fundación Miller IPS centro de atención en drogadicción CAD para definir el nivel de asertividad en su gestión y, si se requiere, brindarle una asesoría que se ajuste a sus necesidades específicas según su entorno organizacional.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ) Identificar a través de fuentes textuales como se deben desempeñar las empresas para lograr contar con una gestión eficaz y eficiente.
- ) Definir rutas basadas en la forma adecuada como deben estar gestionadas las empresas de acuerdo al tamaño por número de trabajadores, el nivel de innovación por tipos de productos o servicios que realizan y el nivel de riesgo de sus actividades, para obtener un parámetro que permita determinar el nivel de asertividad de la gestión y conocer el desempeño de la Fundación Miller IPS Centro de Atención en Drogadicción CAD.
- ) Elaborar cuestionario con el fin de profundizar en el conocimiento de la Fundación Miller IPS Centro de Atención en Drogadicción CAD para poder determinar la asertividad en su gestión y conocer su desempeño.
- ) Determinar los temas que no tiene y el porcentaje que le falta a la Fundación Miller IPS Centro de Atención en Drogadicción CAD para contar con un grado razonable de gestión del sistema de calidad según los criterios de calidad Baldrige, ISO 9000:2000 y Six Sigma.
- ) Promover en la Fundación Miller IPS Centro de Atención en Drogadicción CAD la reducción de los problemas de comunicación interna para que se desencadene un clima organizacional agradable y programas de servicio al cliente eficaces.

### 3. JUSTIFICACIÓN

“En el ámbito global existen dos fenómenos importantes e interrelacionados que configuran un panorama diferente para todo tipo de organizaciones, especialmente para las empresas: el desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) y la globalización”<sup>60</sup>.

“Colombia se encuentra en desventaja frente a los países desarrollados porque no lleva la misma trayectoria social, económica y política de esos países, eso quiere decir que tiene que trabajar más para obtener beneficios del actual entorno global”<sup>61</sup>.

“Colombia no es un actor protagónico en temas de ciencia y tecnología, pues cuenta tan sólo con el 0.01% de los científicos del mundo. Colciencias reconoce que la inversión nacional en ciencia y tecnología apenas representa el 0.5% del Producto Interno Bruto (PIB), mientras en la mayoría de los países desarrollados está por encima de 2% y, en algunos casos, supera el 3% del PIB”<sup>62</sup>.

“El país presenta una gran dependencia de la tecnología extranjera, las empresas deben buscar la manera de impulsar sus gestiones sin necesidad de esas ayudas, deben adaptarse a sus condiciones y buscar nuevas alternativas de crecer y desarrollarse”<sup>63</sup>.

“Es necesario reconocer que las diferencias entre las empresas locales y las grandes corporaciones multinacionales son demasiado grandes”<sup>64</sup>, “este fenómeno es obvio, las empresas grandes desde que son fundadas se proyectan como empresas competitivas lo cual les permite alcanzar con mayor facilidad estándares internacionales”<sup>65</sup>.

“La principal dificultad que enfrentan las empresas colombianas en su mayoría las mipymes (micro, pequeñas y medianas empresas) es su baja capacidad de gestión. Los principales problemas que éstas enfrentan son: bajo nivel de productividad, limitada competitividad, aislamiento y escasa oferta individual para conquistar el mercado nacional y, consecuentemente, el internacional”<sup>66</sup>.

“Así pues, la presión de las grandes empresas a los gobiernos, la presión de los países ricos a los pobres, la revolución tecnológica y el desarrollo de las TIC, han contribuido, sin duda, a la configuración de un nuevo entorno de desarrollo y de perspectiva desiguales entre los países, la sociedad y las empresas”<sup>67</sup>.

---

<sup>60</sup> SANABRIA R., Mauricio. SAAVEDRA M., Juan Javier. Hernández M., Andrés Guillermo. Desafíos actuales de las empresas en Colombia. Tomo II. Bogotá. Centro de estudios empresariales para la perdurabilidad. p 7., 2p.

<sup>61</sup> Ibíd.

<sup>62</sup> Ibíd., 3p.

<sup>63</sup> Ibíd.

<sup>64</sup> Ibíd., 4p.

<sup>65</sup> Ibíd.

<sup>66</sup> Ibíd., 5p.

<sup>67</sup> Ibíd., 4p.

“Todas las empresas necesitan comunicarse de manera eficaz para mantener un clima agradable y que eso lo transmitan a los clientes, las empresas que se comunican inadecuadamente no solo logran dañar el clima laboral, también perjudican el desempeño de las funciones o procesos de las empresas al no contar con técnicas adecuadas que permitan la fluidez de los datos y la información”.

Cuando la comunicación es eficaz, tiende a alentar un mejor desempeño y una mayor satisfacción laboral, el empleado comprende mejor sus labores y se siente más involucrado en ellas. Por su parte los directores o gerentes requieren información útil y oportuna para tomar decisiones más acertadas. Aparecen conceptos como inteligencia emocional, PNL<sup>68</sup> para mejorar la comunicación, redes sociales y videoconferencias<sup>69</sup>.

La información no solo debe venir de parte de la alta dirección, los empleados son un factor importante en la transmisión de mensajes y pueden ayudar a la alta dirección a dirigir mejor sus estrategias y a enfrentar contingencias. “El proceso de identificar y analizar los riesgos que puedan entorpecer la consecución de los objetivos dependerá a menudo de la información recibida por la alta administración de parte de los empleados y extraños”<sup>70</sup>.

Las empresas tienen a su disposición una variedad de acciones y medios para comunicarse entre sí, entre las acciones están: las autoevaluaciones, las evaluaciones del desempeño, el coaching y el mentoring. El gran problema es que lleguen a utilizar estas herramientas o que las utilicen de manera adecuada, puede que muchas de las empresas no sean conscientes del beneficio que pueden obtener al hacer uso eficaz de estas acciones de comunicación y por ese motivo no les interese usarlas, si una empresa no se ocupa en conocer su personal y fomentar su crecimiento, será consciente de su error cuando empiece a presentar problemas financieros.

La sola evaluación del desempeño no es suficiente, tiene que haber realimentación para que el jefe y el empleado conozcan en que se está bien y en que se debe mejorar para poder tomar las acciones pertinentes como capacitar, desarrollar o premiar al personal. “Para que el componente de evaluación y

---

<sup>68</sup> La Programación Neurolingüística (PNL) es un conjunto de métodos y técnicas que permiten a las personas conseguir sus objetivos en diferentes campos de una manera rápida y eficaz. Nos muestra cómo hacemos, que estrategias internas seguimos para estar tristes, alegres, deprimidos, eufóricos, motivados. Conociendo estas estrategias, podemos gestionar de una forma mucho más eficaz nuestros estados emocionales. [en línea]. Disponible en. <http://www.losrecursoshumanos.com/definicion-de-programacion-neurolingustica-de-la-asociacion-espanola-de-pnl/>

<sup>69</sup> PUCHETA MORAL, Rubén. Comunicación organizacional. [En línea]. Disponible en [http://comunicacionorganizaciona194.blogspot.com.co/search/label/fuentes%20bibliograficas%3a%20http%3a%2f%2fcatarina.udlap.mx%2fu\\_dl\\_a%2ftales%2fdocumentos%2flco%2fvillasenor\\_b\\_a%2fcapitulo1.pdf%20%20%28pagina%206%20-%208%29](http://comunicacionorganizaciona194.blogspot.com.co/search/label/fuentes%20bibliograficas%3a%20http%3a%2f%2fcatarina.udlap.mx%2fu_dl_a%2ftales%2fdocumentos%2flco%2fvillasenor_b_a%2fcapitulo1.pdf%20%20%28pagina%206%20-%208%29).

<sup>70</sup> MANTILLA, Samuel Alberto. Control interno: estructura conceptual integrada. 2 ed. Bogotá. Ecoe ediciones. 2002. 330 p.

realimentación del desempeño de un sistema de gestión del talento humano promueva y motive un desempeño superior, los gerentes deben brindar realimentación a sus subordinados. Para contar con información útil para esas realimentaciones, los gerentes pueden recurrir a evaluaciones formales e informales”<sup>71</sup>.

Cuando se utilizan auto evaluaciones, los gerentes complementan sus evaluaciones con las calificaciones que los propios empleados hacen de su trabajo.

Las evaluaciones de los pares provienen de compañeros de trabajo del empleado calificado. Cuando los empleados trabajan en grupos o equipos, la realimentación de las evaluaciones de los pares puede motivar a los miembros del equipo, además de que aporta información valiosa a los gerentes para la toma de decisiones<sup>72</sup>.

Drucker proponía el empoderamiento en los empleados de las organizaciones y el trabajo en equipo, porque, según Drucker<sup>73</sup>, permiten la reducción de cualquier fenómeno que interfiera en alguna etapa del proceso de comunicación.

Según Drucker<sup>74</sup> “cada relevo o traspaso de información duplica el ruido y corta la señal a la mitad”.

El empoderamiento de los empleados, obtener el feedback de manera inmediata, relevante y directo de sus compañeros amplía la visibilidad de los individuos, estos ansían este poder social, dota a los empleados de la potestad de valorar la excelencia de sus pares y hace que ellos aspiren a emular las acciones más destacadas. El trabajo en equipo disminuye ese ruido porque exalta la colaboración, permite un intercambio veraz de información y el desarrollo del conocimiento.

Un creciente número de compañías también pide a los subordinados que califiquen el desempeño y el liderazgo de sus gerentes.

A veces incluso los clientes hacen evaluaciones del desempeño de un empleado en términos de la calidad de la atención y el nivel de respuesta que les brinda.

Aun cuando las evaluaciones de todas estas fuentes pueden ser útiles, los gerentes deben estar conscientes de los problemas potenciales que pueden

---

<sup>71</sup> JONES, Gareth R. y GEORGE, Jennifer M. Administración contemporánea. 8 ed. México, D.F. Editorial Mc Graw Hill Interamericana Editores, S.A. 2014. 665 P., P. 427.

<sup>72</sup> Harvard Business Essentials. Coaching y mentoring: cómo desarrollar el talento de alto nivel y conseguir mejores resultados. Barcelona, España. Ediciones Deusto. 2005. 160 p. (Obra original publicada en 2004)

<sup>73</sup> PUCHETA. Óp. Cit.

<sup>74</sup> DRUCKER, Peter. Citado por. MORENO, José Luis. CHIRIVELLA, Haniel. DÍAZ, David. Principales ideas y contribuciones. [en línea]. 2017. Disponible en. <https://www.youtube.com/watch?v=ENyHiEKqi4>

acarrear, según el uso que les den. A veces, los empleados tienden a exagerar sus autoevaluaciones, sobre todo si la organización está en vías de reducir su tamaño y les preocupa la seguridad de su empleo. Por su parte, los gerentes que son calificados por sus subordinados podrían no tomar medidas necesarias pero impopulares, por temor a ser evaluados en forma negativa. Varios de esos problemas potenciales pueden subsanarse en la medida en que en la organización existan altos niveles de confianza<sup>75</sup>.

“La cultura influye en las conductas y las actitudes laborales de los individuos y los grupos que integran una organización porque sus miembros adoptan los valores, las normas y las reglas de conducta esperada que todos comparten”<sup>76</sup> Llegar a tener una cultura de confianza dentro de las organizaciones cuando no se tiene, no se produce de la noche a la mañana y si no se cuenta con esa confianza será muy difícil tener una comunicación eficaz, por eso si las empresas no tienen un diseño organizacional acorde pueden verse limitadas en sus esfuerzos de implementar acciones que les permitan crecer de manera continua.

Para que los trabajadores se comprometan a un más en la adopción de la cultura organizacional deben ser motivados de manera intrínseca o extrínseca, según lo requiera cada uno. “Al igual que las políticas de contratación, promoción y despido de una compañía, sus políticas del talento humano, junto con su tabulador de sueldos y prestaciones, pueden influir en el esfuerzo que realicen los empleados para alcanzar las metas de la organización, en cuan integrados se sientan a ella y si van a adoptar sus valores y normas o no”<sup>77</sup> La motivación debe darse según el desempeño de cada trabajador. “Los gerentes promueven altos niveles de trascendencia cuando ponen en evidencia el vínculo entre el desempeño y los resultados deseados. Además, los gerentes deben comunicar con claridad ese vínculo a sus subordinados”<sup>78</sup>. “Para que un empleado se sienta motivado a hacer aportes valiosos a un trabajo y tenga un desempeño de alto nivel, su gerente debe determinar qué necesidades trata de satisfacer esa persona con su trabajo, y asegurarse de que reciba resultados que le permitan satisfacerlas cuando tenga un desempeño de alto nivel y ayude a la organización a lograr sus objetivos”<sup>79</sup>.

“Para una compañía, hoy es más importante que hace 50 años prestar cuidadosa atención a la salud y bienestar de todos sus trabajadores”<sup>80</sup>.

En todos los país se presentan diferencias en la forma que en se motivan los trabajadores. “En nuestra economía cada vez más global, los gerentes deben

---

<sup>75</sup> JONES y GEORGE. ÓP. Cit., p. 426.

<sup>76</sup> *Ibíd.*, p. 352.

<sup>77</sup> *Ibíd.*, p. 356.

<sup>78</sup> *Ibíd.*, p. 451.

<sup>79</sup> *Ibíd.*, p. 449-451.

<sup>80</sup> DRUCKER. Óp. Cit., p. 120.

comprender que los ciudadanos de los diferentes países pueden mostrar diferencias en las necesidades que tratan de satisfacer mediante el trabajo”<sup>81</sup>.

Las empresas que utilizan los subproductos de la valoración de resultados de manera adecuada, presentan menos problemas de comunicación, por lo tanto, es recomendable su uso constante en todas las empresas si se quieren beneficiar de la siguiente manera:

Si usted es como la mayoría de jefes, el día se le va en planificar, coordinar a las personas que trabajan en proyectos, ocuparse del presupuesto, solucionar problemas, dilucidar conflictos, asistir a interminables reuniones, etc. De modo que, ¿para qué hacer también de entrenador, dado el tiempo y el esfuerzo que la actividad requiere? La respuesta es que un buen entrenamiento hará su trabajo más fácil y le ayudará a mejorar su carrera profesional.

Con el «coaching» se logrará: Superar los problemas de rendimiento, desarrollar las habilidades de los empleados para que se encarguen de algunas de las tareas rutinarias que quitan tanto tiempo a los gerentes, aumentar la productividad, crear subordinados merecedores de ascensos, mejorar la retención, fomentar una positiva cultura laboral.

Los beneficios del «mentoring» para la empresa son triples: desarrolla el activo humano, ayuda a transferir importantes conocimientos tácitos de un grupo de empleados a otro y ayuda a retener a empleados valiosos<sup>82</sup>.

El sistema de comunicación debe adaptarse a las necesidades que se presentan en la empresa por los constantes cambios en su tamaño, su estructura, su cultura y su entorno, si en la actualidad no se encuentran adaptadas, probablemente estarán perdiendo competitividad.

Por lo general, cuanto más rápido cambia el entorno y cuanta mayor incertidumbre impera en él, mayores son los problemas que encaran los gerentes en su intento por obtener recursos escasos. En esta situación, para acelerar la toma de decisiones y la comunicación, así como para facilitar la obtención de recursos, los gerentes suelen tomar decisiones que se traducen en estructuras y culturas empresariales más flexibles. Por el contrario, si el entorno es estable, es fácil conseguir recursos y hay poca incertidumbre, se requiere menos coordinación y comunicación entre las personas y las funciones para obtener los resultados que se fijaron<sup>83</sup>.

La comunicación debe adaptarse a la actividad que realicen. Entre más control requiera una actividad, necesitará mayor comunicación a través de medios y

---

<sup>81</sup> S. Ronen, “An Underlying Structure of Motivational Need Taxonomies: A Cross-Cultural Confirmation” en H.C. Triandis, M.D. Dunnette y L.M. Hough, eds., Handbook of Industrial and Organizational Psychology, vol. 4 (Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press, 1994), pp. 241-269.

<sup>82</sup> Harvard Business Essentials. Óp. Cit.

<sup>83</sup> JONES y GEORGE Óp. Cit., p.327.

acciones especiales, el área que se encarga de la comunicación interna tiene que promover una comunicación eficaz de acuerdo a las necesidades de cada función o proceso de la empresa. “Un controlador de tráfico aéreo, cuyos errores pueden provocar un choque en el aire o en la pista, recibe realimentación inmediata sobre su desempeño; una persona que compila estadísticas para una revista de negocios a menudo no sabe cuándo comete un error o hace un trabajo muy bueno”<sup>84</sup>.

En ocasiones una mala comunicación puede ser realmente peligrosa y hasta llevar a la pérdida innecesaria y trágica de vidas humanas. Por ejemplo, algunos investigadores de la Universidad de Harvard estudiaron las causas de ciertos errores, como en el caso de un paciente que recibió una medicina equivocada, en dos grandes hospitales del área de Boston. Descubrieron que algunos errores ocurrieron por problemas en la comunicación: los médicos no tenían la información que necesitaban para ordenar correctamente los medicamentos de sus pacientes, o las enfermeras carecían de la información necesaria para administrarlos correctamente. Los investigadores llegaron a la conclusión de que una parte de la responsabilidad de estos errores recaía en la administración del hospital, que no había hecho nada para mejorar la comunicación<sup>85</sup>.

La situación que puede presentar la Fundación Miller IPS Centro de Atención en Drogadicción CAD es que no esté formada bajo un sistema de calidad total enfocado en los criterios Baldrige, ISO 9000:2000 o Six Sigma porque desconoce el tema o porque cuenta con ese sistema administrativo pero no de manera correcta, contar con un sistema de calidad bajo esos criterios de manera adecuada, permite mejorar desde el diseño organizacional, hasta el nivel de satisfacción de los clientes y la motivación de los empleados; un ambiente así hace que la comunicación fluya oportunamente en todas las direcciones.

Los siguientes son casos de éxito: Por ejemplo, en 2003, los criterios reforzaron el énfasis en el gobierno y ética de las organizaciones, en vista de los escándalos de Enron, WorldCom y Arthur Andersen que ocurrieron un año antes; otro ejemplo es el del exdirector ejecutivo de Motorola, Robert Galvin, se habituó a hacer de la calidad el primer punto de la agenda de las juntas de directivos, y luego abandonar la reunión antes de discutir los asuntos financieros. Su liderazgo guio a Motorola hasta convertirla en una de las primeras ganadoras del Malcolm Baldrige National Quality Award; otro ejemplo es el de Noel Tichy, exdirector del John F. Welch Leadership Center de GE en Crotonville (la “universidad” de GE), ayudó a revitalizar a la empresa bajo la dirección de Jack Welch. Él y Jack crearon el concepto del

---

<sup>84</sup> *Ibíd.*, p. 333.

<sup>85</sup> R. Winslow, “Hospitals’ Weak Systems Hurt Patients, Study Says,” *The Wall Street Journal*, 5 de julio de 1995, pp. B1, B6. Citado por JONES, Gareth R. y GEORGE, Jennifer M. *Administración contemporánea*. 8 ed. México, D.F. Editorial Mc Graw Hill Interamericana Editores, S.A. 2014. 665 P.

ciclo de aprendizaje virtuoso (VTC, por sus siglas en inglés) que guía todo el proceso de desarrollo del liderazgo, y de cual el enfoque Six Sigma es parte vital; y por último, la planta de Toyota en Georgetown, Kentucky, ha ganado tres veces el J.D. Power Gold Plant Quality Award (premio de calidad a la planta de oro). Cuando se le preguntó sobre el “secreto” detrás del acabado de pintura superior de Toyota, un gerente respondió: “En el aspecto tecnológico, no tenemos nada que los demás no puedan tener: No existe una máquina secreta de calidad de Toyota. La máquina de calidad es la fuerza de trabajo, los miembros de los equipos en la línea de pintura, los proveedores, los ingenieros: todos aquellos que participan en la producción adoptan la actitud de que fabricamos vehículos de clase mundial”<sup>86</sup>.

“Deming insistió en que ninguna organización puede sobrevivir sin gente buena, gente que mejore constantemente. El recurso humano es el único que los competidores no pueden copiar, y el único que ofrece sinergia; es decir, el resultado que produce tiene un valor mayor que la suma de sus partes”<sup>87</sup>.

Lo que algunos filósofos plantean de la importancia de implementar un sistema de calidad total en las empresas:

A pesar de sus diferencias significativas para ejecutar el cambio organizacional, las filosofías de Deming, Juran y Crosby tienen más semejanzas que diferencias. Cada una considera la calidad como imperativo en la competitividad futura en los mercados globales; hace el compromiso de la alta dirección una necesidad absoluta; demuestra que las prácticas de la administración de calidad ahorran, no cuestan, dinero; establece que la calidad es responsabilidad de la administración y no de los trabajadores; recalca la necesidad de una mejora continua y su fin; reconoce la importancia del cliente y las relaciones estrechas entre la administración y los trabajadores, y reconoce la necesidad de cambiar la cultura organizacional así como las dificultades relacionadas con este cambio.

“La naturaleza individual de las empresas complica la aplicación estricta de cualquier filosofía específica. Aunque cada una de estas filosofías puede ser eficaz, una empresa debe entender primero la naturaleza y las diferencias de cada una y, luego, desarrollar una estrategia de administración de calidad adaptada a su organización”<sup>88</sup>.

“La búsqueda de calidad está directamente relacionada con la manera como se dirigen los negocios, y por la manera como ellos son controlados”<sup>89</sup>. La gestión de

---

<sup>86</sup> Robin Yale Bergstrom, “People, Process, Paint”, Producción, abril de 1995, 48-51. Citado por EVANS, James R. LINDSAY, William M. Administración y control de la calidad. 7 ed. México, D.F. Cengage Learning Editores, S.A. 2008. 783 p

<sup>87</sup> EVANS, James R. LINDSAY, William M. Administración y control de la calidad. 7 ed. México, D.F. Cengage Learning Editores, S.A. 2008. 783 p., p. 267-268.

<sup>88</sup> *Ibíd.*, p. 110.

<sup>89</sup> MANTILLA Óp. Cit., p. 15.

la calidad necesita del control para garantizar que funcione adecuadamente en todo momento y que suministra los beneficios esperados. “El control interno no está solamente integrado a los programas de calidad, sino que usualmente es fundamental para su éxito”<sup>90</sup>.

“El liderazgo es un valor fundamental de Six Sigma. El manejo de un cambio organizacional para crear y sostener una cultura Six Sigma simplemente no se puede realizar sin un liderazgo fuerte”<sup>91</sup>.

“Para que las organizaciones puedan ser eficaces y logren una ventaja competitiva, los gerentes de todos los niveles tienen que ser buenos comunicadores. La buena comunicación es esencial para alcanzar estas cuatro metas: incrementar la eficiencia, calidad y capacidad de respuesta a los clientes así como la innovación, y, por ende, es una necesidad para obtener una ventaja competitiva”<sup>92</sup>. Algunas empresas presentan problemas de liderazgo y no saben esto en que les puede afectar. Cada líder tiene su forma de administrar los recursos, “el *estilo personal del liderazgo* de un gerente, es decir, los mecanismos específicos que emplea para influir en los demás, modela la forma en que emprende la planeación, la organización y el control”<sup>93</sup>. También modela la forma en que se comunica, no todos los líderes son buenos planificando, organizando o controlando ni tampoco no todos son buenos comunicadores por lo tanto a esos líderes se les dificulta lograr los objetivos.

Los líderes que no son buenos comunicadores no logran llegar a un entendimiento común con los empleados por que no los conocen bien al igual que a sus trabajos y no conocen lo que ellos necesitan para realizar sus labores de una manera eficaz y eficiente, si los líderes no dirigen a los empleados y sus tareas en forma adecuada, no lograrán el cumplimiento de los objetivos tan fácilmente. “Algunos líderes se enfocan más en la realización del trabajo y otros en las buenas relaciones sin tener en cuenta la naturaleza de los subordinados y la clase de trabajo que realizan”<sup>94</sup>.

El empowerment podría ser una solución a esos problemas de comunicación, pero puede que muchas empresas no lo practiquen. “El empowerment podría parecer lo opuesto de un liderazgo eficaz porque los gerentes permiten que los subordinados asuman un papel más activo en su propia dirección. Sin embargo, en realidad puede contribuir a un liderazgo eficaz”<sup>95</sup>.

Los líderes sindicales son otra clase de líderes que existen en algunas empresa, algunas veces son buenos voceros de las necesidades de los trabajadores y logran que todos se beneficien con la obtención de resultados

---

<sup>90</sup> Ibid., p. 15.

<sup>91</sup> EVANS Y LINDSAY Óp. Cit. 247.

<sup>92</sup> JONES y GEORGE Óp. Cit., p.553.

<sup>93</sup> Ibid., p. 482.

<sup>94</sup> Ibid., p. 494.

<sup>95</sup> Ibid., p. 489.

por un alto nivel de desempeño traducido en utilidades para la empresa y otras veces solo van a favor de sus intereses; puede que en algunas organizaciones este tipo de liderazgo permita una buena comunicación entre subordinados y la alta dirección y en otras que sea uno de los causantes de una inadecuada comunicación dentro de las organizaciones.

“Aunque los sindicatos pueden ser una fuerza positiva en las organizaciones, a veces también pueden ser una fuerza negativa y perjudicar la eficacia organizacional. Por ejemplo, cuando los líderes sindicales se oponen a los cambios que necesita una empresa o son corruptos, el desempeño organizacional puede verse afectado”<sup>96</sup>.

Mantilla dice<sup>97</sup>. Si la información y la comunicación están funcionando efectivamente junto con el ambiente de control, la valoración de riesgos, las actividades de control y el monitoreo, se está obteniendo un control interno sobre las operaciones efectivo, esto quiere decir que la empresa está logrando cumplir sus metas de desempeño y rentabilidad, previniendo la pérdida de recursos, asegurando información financiera confiable y asegurando que la empresa cumpla con las leyes y regulaciones, evitando pérdida de reputación y otras consecuencias. En suma, pueden ayudar a una entidad a cumplir sus metas evitando peligros no reconocidos y sorpresas a lo largo del camino.

La comunicación deficiente indica que el control interno no está funcionando efectivamente o, que no existe control interno a causa de un líder que no estudia su empresa tanto interna como externamente, por lo tanto no implementa programas que sean aptos para la empresa.

Si el clima organizacional y los programas de servicio al cliente presentan un rendimiento bajo puede estar indicando que la estrategia organizacional de la empresa no está enfocada en alguno de estos aspectos y posiblemente estén presentando fallas y pérdidas económicas, por eso, con esta investigación se va a evaluar la gestión organizacional de la Fundación Miller IPS Centro de Atención en Drogadicción CAD, se va a definir sus niveles de asertividad y a determinar su nivel de desempeño, para finalmente indicarles que deben hacer para adaptarse mejor a su entorno organizacional según la bibliografía consultada.

---

<sup>96</sup> *Ibíd.*, p. 434.

<sup>97</sup> MANTILLA Óp. Cit., p. 6-7

## 4. MARCO REFERENCIAL

### 4.1 MARCO TEÓRICO

4.1.1 El diseño organizacional. Es el proceso por el cual los gerentes crean un tipo específico de estructura y cultura organizacionales de modo que la compañía pueda operar de la forma más eficiente y eficaz. La estructura organizacional. Es el sistema formal de tareas, puestos y las relaciones entre ellos que determina la forma en que los empleados deben usar los recursos para alcanzar las metas organizacionales. La cultura organizacional. Es el conjunto de creencias, valores y normas compartidos que influyen en la forma en que las personas y los grupos trabajan juntos para alcanzar las metas organizacionales.

4.1.1.1 El entorno organizacional. Por lo general, cuanto más rápido cambia el entorno y cuanta mayor incertidumbre impera en él, mayores son los problemas que encaran los gerentes en su intento por obtener recursos escasos. En esta situación, para acelerar la toma de decisiones y la comunicación, así como para facilitar la obtención de recursos, los gerentes suelen tomar decisiones que se traducen en estructuras y culturas empresariales más flexibles. Por ello se muestran propensos a descentralizar la autoridad, delegar poder en los empleados de los niveles inferiores para que tomen decisiones operativas importantes, y promover valores y normas que subrayen el cambio y la innovación, es decir, una forma de organización más orgánica.

Por el contrario, si el entorno es estable, es fácil conseguir recursos y hay poca incertidumbre, se requiere menos coordinación y comunicación entre las personas y las funciones para obtener los resultados que se fijaron. Por su parte, los gerentes pueden tomar decisiones que generen más estabilidad o formalidad a la estructura organizacional y establecer valores y normas que recalquen la obediencia y el trabajo en equipo. De ser así, los gerentes prefieren tomar decisiones en el contexto de una jerarquía de autoridad claramente definida y aplicar reglas detalladas, procedimientos de operación estandarizados (POE) y normas restrictivas para guiar y gobernar las actividades de los empleados; una forma de organización más mecanicista.

El mercado de hoy está sujeto a cambios acelerados y a una creciente competencia, tanto nacional como internacional, que obligan a los gerentes a atraer clientes y a aumentar la eficiencia y la eficacia de sus organizaciones. En consecuencia, cada vez hay mayor interés por encontrar formas de estructurar las organizaciones (por ejemplo, por medio del empowerment y los equipos autoadministrados) que permitan a las personas y a los departamentos operar con flexibilidad.

4.1.1.2 Estrategia. Una estrategia de diferenciación, destinada a incrementar el valor que los clientes perciben en los bienes y servicios de una organización. Suele tener más éxito en una estructura flexible cuya cultura valore la innovación; la flexibilidad facilita la operatividad de este tipo de estrategia porque los gerentes

pueden desarrollar rápidamente productos nuevos e innovadores, una actividad que requiere una gran cooperación entre funciones o departamentos. En cambio una estrategia de costos bajos, destinada a reducir los costos en todas las funciones, suele operar mejor en una estructura más formal, con normas más conservadoras, que otorguen a los gerentes mayor control sobre las actividades de los distintos departamentos de la organización.

Además, en el nivel corporativo, cuando los gerentes deciden ampliar el alcance de las actividades organizacionales, por ejemplo, mediante la integración vertical o la diversificación, deben diseñar una estructura flexible para que haya coordinación suficiente entre las diferentes divisiones del negocio. Muchas compañías se han despojado de algunos de sus negocios debido a la incapacidad de sus gerentes para crear una ventaja competitiva que los mantenga al día en sectores sujetos a cambios acelerados. Cuando una organización adopta una estructura más flexible, los gerentes divisionales adquieren mayor control sobre sus diferentes negocios. Por último, la expansión internacional y la operación en muchos países plantean a los gerentes el reto de crear estructuras internas que permitan a sus organizaciones ser flexibles en el ámbito global.

4.1.1.3 Tecnología. La tecnología es la combinación de habilidades, conocimientos, máquinas y computadores con que se diseñan, producen y distribuyen bienes y servicios. Por lo general, cuanto más complicada es la tecnología que usa una organización, más difícil es regularla o controlarla, debido a que pueden presentarse más acontecimientos inesperados. Por ello, cuanto más compleja es, mayor es la necesidad de contar con una estructura flexible y una cultura adaptable que acreciente la capacidad de los gerentes para responder a situaciones inesperadas y darles la libertad y el deseo de encontrar nuevas soluciones para los problemas que enfrentan. Por el contrario, cuanto más rutinaria es la tecnología, más conviene una estructura formal, porque entonces las tareas son sencillas y los pasos necesarios para producir bienes y servicios se pueden determinar de antemano.

4.1.1.4 Talento humano. Por lo general, cuanto más calificada es su fuerza laboral y cuanto mayor es el número de empleados que trabajan juntos en grupos o equipos, mayor es la probabilidad de que una organización tenga una estructura flexible y descentralizada, así como una cultura profesional basada en valores y normas que estimulen la autonomía y el autocontrol del personal. Los empleados altamente calificados, o aquellos que han asimilado sólidos valores y normas profesionales de comportamiento como parte de su formación, por lo regular desean mayor libertad y autonomía, y les disgusta una supervisión estrecha.

En resumen, el entorno, la estrategia, la tecnología y el talento humano de una organización son factores que los gerentes deben tomar en cuenta cuando pretendan diseñar la mejor estructura y cultura para sus organizaciones.

Realimentación. Es la medida en que la ejecución de un trabajo proporciona al trabajador información clara y directa sobre la calidad con que realizó su tarea.

Ejemplo: Un controlador de tráfico aéreo, cuyos errores pueden provocar un choque en el aire o en la pista, recibe realimentación inmediata sobre su desempeño; una persona que compila estadísticas para una revista de negocios a menudo no sabe cuándo comete un error o hace un trabajo muy bueno.

4.1.1.5 Cadena de mando mínima. Los gerentes eficaces revisan continuamente sus jerarquías para descubrir si pueden reducir el número de sus niveles. Una gerente que constantemente trabajó para otorgar empowerment a sus empleados y mantener una jerarquía plana es Colleen C. Barret, la mujer de mayor rango en la industria de la aviación comercial hasta que se retiró y la nombraron “presidenta emérita” en 2008 <sup>98</sup>. En Southwest era reconocida ampliamente por que reiteraba a todas horas el mensaje de la compañía respecto de que los empleados debían sentirse en plena libertad para ir más allá de las funciones que tienen asignadas para prestar un mejor servicio a los clientes. Su mensaje medular destacaba que Southwest valora, confía y delega responsabilidad en sus empleados, que no deben acudir a sus supervisores en busca de instrucciones, sino poner en práctica por sí mismos formas de hacer mejor el trabajo. La necesidad de delegar más responsabilidades en los empleados no cesa, debido a que las compañías se esfuerzan constantemente por reducir el número de gerentes medios para abatir los costos y competir con empresas extranjeras. Un trabajador de una etapa posterior de ese mismo proceso puede acudir en ayuda de su compañero para resolver el problema que este enfrenta. Además, los gerentes organizaron a los trabajadores en equipos auto administrados, facultados para tomar todas las decisiones que permitan hacer un producto determinado en una de las cuatro fábricas<sup>99</sup>.

4.1.1.6 Centralización y descentralización de la autoridad. Demasiada descentralización puede generar fallas de comunicación entre funciones y divisiones, lo que impide que se materialicen las sinergias surgidas de la cooperación y se resiente el desempeño organizacional. Los gerentes de alto nivel deben buscar el equilibrio entre centralización y descentralización de la autoridad que más convenga ante las cuatro principales contingencias que enfrenta una organización (Estrategia, tecnología, talento humano y entorno organizacional). Si los gerentes actúan en un entorno estable, aplican una tecnología a la que conocen bien y elaboran productos básicos (como cereales, sopas enlatadas o libros), no hay necesidad apremiante de descentralizar la autoridad, y los gerentes de alto nivel pueden conservar el control de muchas decisiones organizacionales.

---

<sup>98</sup> S. McCartney, “Airline Industry’s Top-Ranked Woman Keeps Southwest’s Samll-Fry Spirit Alive”, The Wall Street Journal, 30 de noviembre de 1995, p. B1;www.swamedia.com,2012. Citado por JONES, Gareth R. y GEORGE, Jennifer M. Administración contemporánea. 8 ed. México, D.F. Editorial Mc Graw Hill Interamericana Editores, S.A. 2014. 665 P.

<sup>99</sup> W.M.Bulkeley, “Plexus Strategy: Smaller Runs of More Things”, The Wall Street Journal, 8 de octubre de 2003, p. B1, B12. Citado por JONES, Gareth R. y GEORGE, Jennifer M. Administración contemporánea. 8 ed. México, D.F. Editorial Mc Graw Hill Interamericana Editores, S.A. 2014. 665 P.

En cambio, en los entornos inseguros y cambiantes, donde compañías de alta tecnología elaboran productos de vanguardia, a menudo deben delegar responsabilidad en sus empleados y permitir que los equipos tomen decisiones estratégicas importantes para que la organización se mantenga al ritmo de los cambios que ocurren a su alrededor. Cualquiera que sea su entorno, la compañía que deje de controlar el equilibrio entre centralización y descentralización descubrirá que su desempeño empieza a menguar.

4.1.1.7 Mecanismos de integración y coordinación. Para mejorar la comunicación y la coordinación entre funciones o divisiones y prevenir que surjan esos problemas, los gerentes de alto nivel incorporan varios mecanismos de integración a su arquitectura organizacional. Cuanto mayor es la complejidad de la estructura de una organización, mayor es la necesidad de coordinación entre las personas, las funciones y las divisiones para lograr que dicha estructura funcione de manera eficaz y eficiente. Por ello, cuando los gerentes adoptan una estructura divisional (por producto, por mercado y geográfica), matricial (los gerentes agrupan a las personas y los recursos de dos maneras a la vez: por función y por producto) o por equipos de productos (los empleados se asignan permanentemente a un equipo multifuncional y solo dependen del gerente del equipo de producto o de uno de sus subordinados directos), deben recurrir a complejos mecanismos de integración para alcanzar las metas organizacionales. Existen varios mecanismos de integración que están disponibles para que los gerentes mejoren la comunicación y la coordinación.

Papeles de enlace. Cuando el volumen de contactos entre dos funciones aumenta, una forma de mejorar la coordinación entre ellas consiste en asignar a un gerente de cada función o división la responsabilidad de coordinarse con el otro. Esos gerentes deben reunirse a diario, cada semana o cada mes, según lo requieran. Coordinar es parte del trabajo de tiempo completo del enlace, y por lo regular se establece una relación informal entre las personas involucradas, lo que reduce de manera notable las tensiones interfuncionales. Es más, los papeles de enlace son un medio para transmitir información por toda la compañía, lo cual es importante en grandes organizaciones cuyos empleados quizá no conozcan a alguien ajeno a su función o división inmediata.

Fuerzas de tarea. Un gerente de cada función o división involucradas es asignado a una fuerza de tarea que se reúne para resolver un problema concreto mutuo; sus miembros son responsables de rendir cuentas a sus departamentos sobre los problemas abordados y las soluciones recomendadas. A las fuerzas de tarea a menudo se les llama comités ad hoc porque son temporales, pueden reunirse periódicamente o pocas veces. Cuando el problema o el asunto se resuelve, la fuerza de tarea ya no es necesaria y sus miembros regresan a sus funciones normales en sus departamentos o se les asigna a otras fuerzas de tarea. Por lo regular, los integrantes de una fuerza de tarea también realizan muchas de sus labores normales mientras actúan en ella.

Equipos multifuncionales. Para atender con eficacia los problemas recurrentes, los gerentes apelan cada vez más a mecanismos de integración permanentes, como los equipos multifuncionales. Un ejemplo de un equipo multifuncional es un comité de desarrollo de un producto nuevo que es responsable de escogerlo, diseñarlo, fabricarlo y comercializarlo. Por supuesto, esa actividad requiere mucha integración entre funciones para que los productos nuevos se lancen con éxito, objetivo que se logra empleando un mecanismo de integración complejo, como un equipo multifuncional.

Papeles integradores. Por lo general, los gerentes que asumen papeles integradores son altos ejecutivos experimentados que saben cómo usar los recursos de las funciones o divisiones para obtener nuevas sinergias. Cuanto más compleja es una organización y mayor es el número de sus divisiones, más importancia adquieren los integradores. Gerentes de alto nivel proporcionan información pertinente de otros equipos y otras divisiones a los miembros de un equipo multifuncional.

4.1.1.8 Planeación del talento humano. Incluye todas las actividades que los gerentes realizan para pronosticar las necesidades actuales y futuras de talento humano de la organización. El talento humano actual son los empleados que una entidad necesita ahora para proporcionar bienes y servicios de alta calidad a los clientes. Las necesidades futuras son los empleados que la organización necesitará en alguna fecha posterior para alcanzar sus metas a un plazo más largo.

Como parte de la planeación del talento humano, los gerentes deben hacer pronósticos de la demanda y de la oferta. El *pronóstico de la demanda* estima las calificaciones y las cantidades de empleados que una organización necesitará, dadas sus metas y sus estrategias. El *pronóstico de la oferta* calcula la disponibilidad y las calificaciones de los empleados actuales, ahora y en el futuro, así como la oferta de trabajadores calificados en el mercado laboral.

Como resultado de su planeación del talento humano, en ocasiones los gerentes deben recurrir al outsourcing para cubrir algunas de sus necesidades de talento humano. En lugar de reclutar y seleccionar personal interno para producir bienes y servicios, contratan a personas ajenas a sus organizaciones con ese propósito.

Hay dos razones que inducen a los gerentes a recurrir al outsourcing en su planeación del talento humano, la flexibilidad y el costo. Primero, esta herramienta suele brindarles una mayor flexibilidad, en especial cuando es difícil pronosticar correctamente las necesidades de talento humano, cuando esas necesidades fluctúan o cuando es difícil encontrar personal calificado en un campo particular. Segundo, a veces el outsourcing permite a los gerentes usar talento humano a un menor costo. Cuando el trabajo se subcontrata, los costos pueden ser menores por diversas razones: la organización se evita el pago de todo tipo de prestaciones a los trabajadores, los gerentes pueden subcontratar el trabajo solo cuando lo necesiten y no tiene que invertir en capacitación. El outsourcing puede utilizarse

para actividades funcionales, como el servicio posventa en aparatos y equipos electrodomésticos, asistencia legal y administración de sistema de información.

El outsourcing tiene sus desventajas. Cuando un trabajo se subcontrata, los gerentes pueden perder algo de control sobre la calidad de los bienes y servicios. Asimismo, los individuos que realizan el trabajo subcontratado pueden tener menos conocimientos de las prácticas, los procedimientos y las metas organizacionales, y estar menos comprometidos con la organización, si se les compara con los empleados de planta. Además, los sindicatos se oponen al outsourcing porque esta práctica puede dejar sin trabajo a algunos de sus miembros. El outsourcing (u *offshoring*, como también se conoce cuando el trabajo se envía fuera del país de origen). Aunque los ahorros en costos siguen siendo una de las principales motivaciones para recurrir al *offshoring*, los gerentes también quieren aprovechar la fuerza de trabajo global, cada vez más talentosa, y estar más cerca del creciente mercado global de los bienes y servicios.

Nivel de sueldos. Es un concepto corporativo amplio que señala cómo se comparan los incentivos salariales de una organización. Los gerentes deben decidir si desean ofrecer sueldos relativamente altos, promedio o relativamente bajos. Los primeros permiten asegurar que una organización podrá reclutar, seleccionar y retener a personal de alto desempeño, pero también elevan los costos. Los últimos dan a una organización una ventaja en costos, pero pueden socavar su capacidad para seleccionar y reclutar personal con un alto desempeño y de motivar a los empleados actuales a elevar su desempeño. Ambas situaciones pueden generar una calidad inferior o un servicio al cliente inadecuado.

Para determinar el nivel de sueldos, los gerentes deben tomar en cuenta la estrategia de su organización. Un nivel alto puede impedir que los gerentes apliquen con eficacia una estrategia de costos bajos. Por otra parte, bien puede valer el costo adicional para una organización cuya ventaja competitiva radica en su calidad superior y un excelente servicio al cliente. Como es de esperarse, las cadenas de hoteles y moteles con una estrategia de costos bajos, como Days Inn y Hampton Inn, tienen niveles de sueldos más bajos que cadenas que se esfuerzan por ofrecer habitaciones y servicios de calidad, como Four Seasons. En realidad, el Four Seasons trata y paga a sus empleados muy bien. Como lo señaló su fundador, presidente del consejo de administración y CEO, Isadore Sharp<sup>100</sup>, la forma en que uno trata a sus empleados es la forma en que espera que ellos traten al cliente<sup>101</sup>.

---

<sup>100</sup> Four Seasond Holtels and Resorts-About Us: Corporate Bios, [http://www.Fourseasons.com/about\\_us/corporate\\_bios/](http://www.Fourseasons.com/about_us/corporate_bios/), 24 de febrero de 2010; Four Seasons Hotels and Resorts Jobs/ Hotel and Resort Career Search Site," <http://jobs.Fourseasons.com/Pages/Home.aspx>, 26 de abril de 2012. Citado por JONES, Gareth R. y GEORGE, Jennifer M. Administración contemporánea. 8 ed. México, D.F. Editorial Mc Graw Hill Interamericana Editores, S.A. 2014. 665 P.

<sup>101</sup> O'Brien, "100 Best Compañies to Work For-A Perfect Season."Citado por JONES, Gareth R. y GEORGE, Jennifer M. Administración contemporánea. 8 ed. México, D.F. Editorial Mc Graw Hill Interamericana Editores, S.A. 2014. 665 P.

4.1.2 Motivación y desempeño. Las personas pueden sentirse motivadas en forma intrínseca, extrínseca o por una mezcla de ellas<sup>102</sup>. Un gerente de alto nivel que obtiene un sentido de realización y logro por dirigir una gran corporación, y se esfuerza por cumplir los objetivos anuales para recibir un bono sustancial, tiene una motivación tanto intrínseca como extrínseca. El hecho de que los trabajadores estén motivados intrínseca o extrínsecamente, o de ambas formas, depende de una amplia variedad de factores: 1) las características personales de los trabajadores (como sus personalidades, habilidades, valores, actitudes y necesidades); 2) la naturaleza de sus puestos (como el hecho de que hayan sido enriquecidos, dónde se encuentran respecto de las cinco características centrales del modelo de características del puesto), y 3) la naturaleza de la organización (como su estructura, su cultura, sus sistemas de control, su sistema de gestión del talento humano y las formas en que distribuye las recompensas entre sus empleados, como el sueldo).

Además de sentirse motivadas intrínsecamente o extrínsecamente, a algunas personas su trabajo las motiva socialmente<sup>103</sup>. El comportamiento con motivación social es una conducta que se exhibe para beneficiar o ayudar a terceros<sup>104</sup>. El comportamiento puede tener una motivación social además de intrínseca y/o extrínseca. Resientes investigaciones preliminares dan a entender que cuando los trabajadores tienen una alta motivación social, el hecho de que también tengan una alta motivación intrínseca puede ser algo especialmente beneficioso para su desempeño laboral.

Independientemente de que las personas tengan motivaciones intrínsecas, extrínsecas o sociales, se unen y se motivan para trabajar en las organizaciones a fin de obtener ciertos resultados.

4.1.2.1 Teoría de las expectativas. Formulada por Víctor H. Vroom en la década de 1960, postula que la motivación es elevada cuando los trabajadores están convencidos de que altos niveles de esfuerzo generan un mejor desempeño, y este, a su vez, lleva al logro de los resultados deseados. La teoría de las

---

<sup>102</sup> N. Nicholson, "How to Motivate Your Problem People," Harvard Business Review, enero de 2003, pp. 57-65. Citado por JONES, Gareth R. y GEORGE, Jennifer M. Administración contemporánea. 8 ed. México, D.F. Editorial Mc Graw Hill Interamericana Editores, S.A. 2014. 665 P.

<sup>103</sup> A.M. Grant, "Does Intrinsic Motivation Fuel the Prosocial Fire? Motivational Synergy in Predicting Persistence, performance, and Productivity", Journal of Applied Psychology 93, núm. 1 (2008), pp.48-58. Citado por JONES, Gareth R. y GEORGE, Jennifer M. Administración contemporánea. 8 ed. México, D.F. Editorial Mc Graw Hill Interamericana Editores, S.A. 2014. 665 P.

<sup>104</sup> Grant, "Does Intrinsic Motivational Fuel the prosocial Fire?"; C.D. Batson, "Prosocial Motivation: Is It Ever Truly altruistic?", en L. Berkowitz, ed., Advances in Experimental Social Psychology, vol. 20 (Nueva York: Academic Press, 19 pp. 65-122. Citado por JONES, Gareth R. y GEORGE, Jennifer M. Administración contemporánea. 8 ed. México, D.F. Editorial Mc Graw Hill Interamericana Editores, S.A. 2014. 665 P.

expectativas es una de las más populares de la motivación laboral porque se enfoca en las tres partes de la ecuación de la motivación: aportes, desempeño y resultados. Esta teoría identifica tres grandes factores que determinan la motivación de una persona: *Expectativa, trascendencia y valencia*.

La expectativa es la percepción de una persona de la medida en que un esfuerzo (un aporte) se traduce en un determinado nivel de desempeño. Las personas solo se motivan a realizar un gran esfuerzo en su trabajo cuando consideran que ese esfuerzo se traducirá en un mejor desempeño, es decir, si tienen una alta expectativa.

Trascendencia o instrumentalidad. Es la percepción de una persona de la medida en que el desempeño en un cierto nivel va a traducirse para ella en el logro de resultados. De acuerdo con esta teoría, los empleados solo aspiran a tener un desempeño de alto nivel si están convencidos de que eso se traducirá en (o será trascendental para alcanzar) resultados. Los gerentes promueven altos niveles de trascendencia cuando ponen en evidencia el vínculo entre el desempeño y los resultados deseados. Además, los gerentes deben comunicar con claridad ese vínculo a sus subordinados. Cuando se aseguran de que los resultados disponibles en su organización se distribuyen entre sus miembros con base en su desempeño, los gerentes promueven una trascendencia y una motivación altas.

Valencia. Aunque todos los miembros de una organización deben tener altas expectativas y trascendencias, la teoría reconoce que las personas difieren en sus preferencias por los resultados. Para muchas de ellas, el sueldo es el resultado más importante del trabajo. Para otras, un sentido de logro o el disfrute del propio trabajo son más importantes que el sueldo. El término valencia se refiere a qué tan deseable es cada uno de los resultados disponibles en un puesto u organización para una persona. Para motivar a los miembros de sus organizaciones, los gerentes deben determinar qué resultado le genera la mayor valencia para ellos los que más desean y valoran y asegurarse de que esos resultados se concretan cuando los miembros exhiban un desempeño de alto nivel.

4.1.2.2 Teorías de las necesidades. Una necesidad es un requisito o condición para la supervivencia y el bienestar. La premisa básica de las teorías de las necesidades es que las personas están motivadas para obtener resultados laborales que satisfagan sus necesidades. Sostienen que para que un empleado se sienta motivado a hacer aportes valiosos a un trabajo y tenga un desempeño de alto nivel, su gerente debe determinar qué necesidades trata de satisfacer esa persona con su trabajo, y asegurarse de que reciba resultados que le permitan satisfacerlas cuando tenga un desempeño de alto nivel y ayude a la organización a lograr sus objetivos.

Jerarquía de las necesidades de Maslow. El psicólogo Abraham Maslow propuso que todas las personas tratan de satisfacer cinco clases básicas de necesidades: fisiológicas, de seguridad, de pertenencia, de estima y de autorrealización. Las necesidades fisiológicas y de seguridad en la base, Maslow sostenía que esas

necesidades de nivel más bajo deben quedar satisfechas antes de que una persona se esfuerce por cubrir las siguientes necesidades de la jerarquía, como las de autoestima, por ejemplo. De acuerdo con este autor, cada vez que una necesidad queda satisfecha deja de funcionar como fuente de motivación. El nivel inferior de necesidades *insatisfechas* de jerarquía es el motivador principal del comportamiento; cuando este nivel queda satisfecho, las necesidades del siguiente nivel superior de la jerarquía empiezan a motivar el comportamiento.

Se puede sacar una conclusión clave de su teoría: las personas procuran satisfacer diferentes necesidades mediante el trabajo.

En nuestra economía cada vez más global, los gerentes deben comprender que los ciudadanos de los diferentes países pueden mostrar diferencias en las necesidades que tratan de satisfacer mediante el trabajo<sup>105</sup>. En países menos desarrollados y con bajos niveles de vida, las necesidades fisiológicas y de seguridad suelen ser los principales motivadores del comportamiento. A medida que los países se desarrollan y mejoran sus niveles de vida, las necesidades relacionadas con el crecimiento personal y los logros (como la autoestima y la autorrealización) se convierten en importantes motivadores del comportamiento.

4.1.2.3 Teoría de la fijación de metas. Ed Locke y Gary Latham, líderes en la investigación de esta teoría sostienen que las metas que los miembros de una organización se esfuerzan por alcanzar son determinantes cruciales en su motivación y desempeño subsiguiente. Una *meta* es lo que una persona trata de alcanzar por medio de sus esfuerzos y comportamientos. La teoría de la fijación de metas propone que para estimular una alta motivación y desempeño, las metas deben ser *específicas y difíciles*<sup>106</sup>. Con frecuencia las metas específicas son cuantitativas. Por contraste con las metas específicas, aquellas que son vagas, como “esforzarte lo más posible” o “vender todo lo que puedas”, no tienen gran efecto como motivadores.

Las metas difíciles son arduas, pero no imposibles de alcanzar. Por el contrario, las metas fáciles son aquellas que prácticamente todo mundo puede lograr, mientras que las moderadas son aquellas que más o menos todas las personas pueden alcanzar. Tanto las metas fáciles como las moderadas tienen menos poder motivador que las metas difíciles.

---

<sup>105</sup> S. Ronen, “An Underlying Structure of Motivational Need Taxonomies: A Cross-Cultural Confirmation” en H.C. Triandis, M.D. Dunnette y L.M. Hough, eds., *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 4 (Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press, 1994), pp. 241-269. Citado por JONES, Gareth R. y GEORGE, Jennifer M. *Administración contemporánea*. 8 ed. México, D.F. Editorial Mc Graw Hill Interamericana Editores, S.A. 2014. 665 P.

<sup>106</sup> Locke y Latham, *A Theory of Goal Setting and Task Performance*; J.J. Donovan y D. J. Radosevich, “The Moderating Role of Goal Commitment on the Goal Difficulty – Performance Relationship.” Citado por JONES, Gareth R. y GEORGE, Jennifer M. *Administración contemporánea*. 8 ed. México, D.F. Editorial Mc Graw Hill Interamericana Editores, S.A. 2014. 665 P.

Cuando los gerentes fijan las metas a sus subordinados, estos deben aceptarlas o estar de acuerdo en trabajar para alcanzarlas; asimismo, deben comprometerse con ellas o realmente desear alcanzarlas. Algunos gerentes consideran que permitir que los subordinados participen en la fijación de sus metas aumenta de manera notable su aceptación y compromiso con ellas. Además, los miembros de la organización necesitan recibir *realimentación* sobre sus avances en pos de ellas; a menudo esa realimentación puede brindarse mediante la evaluación de desempeño y el componente de realimentación del sistema de gestión del talento humano de la organización. Por lo general, las metas y la realimentación son componentes integrales de los sistemas de administración del desempeño, como la administración por objetivos.

Las metas difíciles y específicas inciden en la motivación de dos formas. Primera, motivan a las personas a realizar más aportes a su trabajo. Por ejemplo, inducen a las personas a realizar esfuerzos extraordinarios.

Una segunda forma en que las metas difíciles y específicas afectan la motivación es al ayudar a las personas a enfocar sus aportes en la dirección correcta. Esas metas les señalan en qué deben centrar la atención, ya sea en aumentar la calidad de los servicios al cliente o las ventas, o en reducir el tiempo de desarrollo de los productos nuevos.

Investigaciones recientes sugieren que en ciertas condiciones pueden ir en contra del desempeño. Cuando las personas realizan tareas complicadas y muy desafiantes que las obligan a llevar a cabo una cantidad considerable de aprendizaje, las metas específicas y difíciles pueden afectar el desempeño.<sup>107</sup> El afán por alcanzarlas puede desviar parte de la atención de una persona de aprender acerca de la tarea para enfocarla en la forma de alcanzar la meta. Una vez que el empleado ha aprendido la tarea y está ya no le parece compleja ni difícil, es probable que la asignación de metas específicas y difíciles tenga sus efectos acostumbrados. Asimismo, en aquellos trabajos muy creativos e inciertos, las metas específicas y difíciles pueden tener un resultado perjudicial.

4.1.2.4 Teoría del condicionamiento operante. Traducida a términos de motivación, esta teoría implica que las personas estarán motivadas a tener un desempeño de alto nivel y alcanzar sus metas de trabajo en la medida en que esas dos actividades relevantes les permitan obtener los resultados que desean. La teoría del condicionamiento operante ofrece cuatro herramientas que los gerentes pueden aprovechar para fomentar un alto desempeño y evitar que los trabajadores se ausenten e incurran en otros comportamientos que perjudiquen la eficacia

---

<sup>107</sup> P. C. Earley, T. Connolly y G. Ekegren, "Goals, Strategy Development, and Task Performance: Some Limits on the Efficacy of Goal Setting", *Journal of Applied Psychology* 74 (1989), pp. 24-33; R. Kanfer y P.L. Ackerman, "Motivation and Cognitive Abilities: An Integrative/ Aptitude-Treatment Interaction Approach to Skill Acquisition", *Journal of Applied Psychology* 74 (1989), pp. 657-690. Citado por JONES, Gareth R. y GEORGE, Jennifer M. *Administración contemporánea*. 8 ed. México, D.F. Editorial Mc Graw Hill Interamericana Editores, S.A. 2014. 665 P.

organizacional. Estas herramientas son el refuerzo positivo, el refuerzo negativo, la extinción y el castigo<sup>108</sup>.

**Refuerzo positivo.** Brinda a las personas los resultados que desean cuando manifiestan conductas funcionales para la organización.

**Refuerzo negativo.** También puede instar a los miembros de la organización a manifestar comportamientos deseados o funcionales para la organización. Los gerentes que recurren a él eliminan los resultados indeseables una vez que se manifiesta el comportamiento deseado. Esos resultados no deseados, llamados *reforzadores negativos*, pueden ir desde las amonestaciones o críticas constantes de un gerente, hasta la asignación de tareas desagradables y la amenaza siempre presente de ser despedido del trabajo. Cuando se utilizan los reforzadores negativos, las personas se sienten motivadas a manifestar determinados comportamientos porque desean dejar de recibir amonestaciones o evitarse resultados no deseados.

Siempre que les sea posible, los gerentes deben tratar de usar los refuerzos positivos. Los negativos pueden crear un ambiente laboral muy desagradable y hasta una cultura negativa en las organizaciones. A nadie le gusta ser sermoneado, amenazado o expuesto a otras clases de resultados negativos. En ocasiones, el uso de refuerzos negativos provoca que los subordinados guarden rencor en contra de sus gerentes y traten de desquitarse.

**Identificación de las conductas correctas para reforzarlas.** Primero, es crucial que los gerentes elijan aquellos comportamientos que los subordinados puedan controlar; en otras palabras, los subordinados deben tener la libertad y la oportunidad de manifestar los comportamientos que se desean reforzar. Segundo, es crucial que esos comportamientos contribuyan a incrementar la eficacia de la organización.

**Extinción.** Según la teoría del condicionamiento operante, todo comportamiento está controlado o determinado por sus consecuencias; una forma en que los gerentes pueden evitar la manifestación de comportamientos disfuncionales consiste en eliminar todo aquello que pueda reforzarlos. Ese proceso se llama extinción.

Suponga que un gerente tiene un subordinado que suele ir a su oficina a charlar, algunas veces de asuntos relacionados con el trabajo, pero en otras sobre temas que pueden ir de política al partido de fútbol del día anterior. Ambos comparten intereses y puntos de vista, por lo que estas conversaciones son muy animadas y los dos parecen disfrutarlas. Sin embargo, el gerente ya se dio cuenta de que esas conversaciones frecuentes, y a veces largas, han provocado que su subordinado se quede a trabajar hasta tarde para compensar el tiempo que pierde durante el

---

<sup>108</sup> H. W. Weiss, "Learning Theory and Industrial and Organizational Psychology", en Dunnette y Hough, Handbook of Industrial and Organizational Psychology, pp. 171-221. Citado por JONES, Gareth R. y GEORGE, Jennifer M. Administración contemporánea. 8 ed. México, D.F. Editorial Mc Graw Hill Interamericana Editores, S.A. 2014. 665 P.

día. El gerente también está consciente de que está reforzando la conducta de su subordinado al interesarse en los temas que trae a colación y contestarle con cierta amplitud. Para inhibir ese comportamiento, el gerente deja de mostrarse interesado en estas conversaciones y mantiene sus respuestas amables y amigables, pero breves. Al no verse reforzado con una conversación placentera, el subordinado deja de sentirse motivado a interrumpir al gerente durante las horas de oficina para hablar sobre temas ajenos al trabajo.

Castigo. A veces los gerentes no pueden recurrir a la extinción para eliminar comportamientos disfuncionales porque no tienen control sobre aquello que refuerza el comportamiento o porque no pueden tomarse el tiempo necesario para que la extinción funcione. Cuando los empleados incurren en comportamientos peligrosos, ilegales o carentes de ética. Sin embargo, los castigos pueden tener efectos secundarios no deseados, como resentimiento, pérdida de autoestima, deseo de venganza, etc., por lo que solo se deben aplicar luego de una cuidadosa evaluación de las circunstancias.

4.1.3 El estilo personal de liderazgo y las tareas de la administración. El estilo personal del liderazgo de un gerente, es decir, los mecanismos específicos que emplea para influir en los demás, modela la forma en que emprende la planeación, la organización y el control (las otras tres funciones principales de la administración).

Si bien dirigir (liderar) es una de las cuatro funciones principales de la administración, a menudo se establece una distinción entre gerentes y líderes. Cuando se hace esa distinción, se piensa en los gerentes como en los miembros organizacionales que formulan e implementan procedimientos y procesos para asegurar un funcionamiento sin tropiezos y que son responsables del logro de las metas<sup>109</sup>. Por su parte, los líderes ven hacia el futuro, marcan el curso de la organización y atraen, conservan, motivan, inspiran y desarrollan relaciones con los empleados basadas en la confianza y el respeto mutuos<sup>110</sup>. Los líderes aportan

---

<sup>109</sup> W. D. Spangler, R. J. House y R. Palrecha, "Personality and Leadership", en B. Schneider y D. B. Smith, eds., *Personality and Organizations* (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2004), pp. 251-290. Citado por JONES, Gareth R. y GEORGE, Jennifer M. *Administración contemporánea*. 8 ed. México, D.F. Editorial Mc Graw Hill Interamericana Editores, S.A. 2014. 665 P.

<sup>110</sup> Spangler, House y Palrecha, "Personality and Leadership"; "Leaders vs. Managers: Leaders Master the Context of Their Mission, Managers Surrender to It", [www.msue.msu.edu/msue/imp/modtd/visuals/tsld029.htm](http://www.msue.msu.edu/msue/imp/modtd/visuals/tsld029.htm), 28 de julio de 2004; "Leadership", Leadership Center at Washington State University; M. Macooby, "Understanding the Difference between Management and Leadership", *Research Technology Management* 43, núm. 1 (enero-febrero de 2000), pp. 57-59, [www.macooby.com/articles/UtDBMaL.html](http://www.macooby.com/articles/UtDBMaL.html), 1 de octubre de 2000; S. Robbins, "The Difference between Managing and Leading", [www.Entrepreneur.com/article/0,4621,304743,00.html](http://www.Entrepreneur.com/article/0,4621,304743,00.html), 18 de noviembre de 2002; W. Bennis, "The Leadership Advantage", *Leader to Leader* 12 (primavera de 1999), [www.pfdf.org/leaderbooks/121/spring99/bennis/html](http://www.pfdf.org/leaderbooks/121/spring99/bennis/html). Citado por JONES, Gareth R. y GEORGE, Jennifer M. *Administración contemporánea*. 8 ed. México, D.F. Editorial Mc Graw Hill Interamericana Editores, S.A. 2014. 665 P.

significado y propósito, buscan innovación más que estabilidad, e inspiran a los empleados para que trabajen juntos en concretar la visión de los líderes<sup>111</sup>.

Como parte de su estilo personal de liderazgo, algunos líderes se esfuerzan por servir realmente a los demás. Robert Greenleaf, quien fuera director de investigación gerencial en AT&T y al jubilarse emprendió una segunda carrera dedicada a escribir, dar conferencias y consultoría, acuñó el término *liderazgo de servicio* para describir a esos líderes<sup>112</sup>. Por encima de cualquier otra cosa, los líderes de servicio tienen un fuerte deseo de servir y trabajar en beneficio de los demás<sup>113</sup>. Comparten el poder con sus seguidores, se esfuerzan por cuidar que se satisfagan las necesidades más importantes de estos, que puedan desarrollarse como individuos y que mejore su bienestar, además de prestar atención a quienes menos tienen en una sociedad<sup>114</sup>.

4.1.3.1 El poder: la clave del liderazgo. Existen diversos tipos de poder: legítimo, de recompensa, coercitivo, experto y de referencia.

**Poder legítimo.** Es la autoridad que un gerente posee en virtud del lugar que ocupa en la jerarquía de una organización.

**Poder de recompensa.** Es la capacidad de un gerente para conceder o denegar estímulos tangibles (aumentos de sueldo, bonos, asignaciones de trabajo según las preferencias personales) y estímulos intangibles (elogios verbales, una palmadita en la espalda, respeto).

**Poder coercitivo.** Es la capacidad de un gerente para castigar a los empleados. Los castigos pueden ir desde reprimendas verbales y reducciones de sueldo o del horario de trabajo hasta el despido. Los gerentes que dependen mucho del poder coercitivo tienden a ser ineficaces como líderes, e incluso pueden acabar siendo despedidos. El uso excesivo del poder coercitivo incluso puede dar lugar a

---

<sup>111</sup> Spangler et al., "Personality and Leadership"; "Leaders vs. Managers"; "Leadership"; Maccoby, "Understanding the Difference between Management and Leadership"; Coutts, "Leadership vs. Management"; Robbins, "The Difference between Managing and Leading"; Bennis, "The Leadership Advantage". Citado por JONES, Gareth R. y GEORGE, Jennifer M. Administración contemporánea. 8 ed. México, D.F. Editorial Mc Graw Hill Interamericana Editores, S.A. 2014. 665 P.

<sup>112</sup> "Greenleaf: Center for Servant Leadership: History", Greenleaf Center for Servant Leadership, [www.greenleaf.org/aboutus/history.html](http://www.greenleaf.org/aboutus/history.html), 7 de abril de 2008. Citado por JONES, Gareth R. y GEORGE, Jennifer M. Administración contemporánea. 8 ed. México, D.F. Editorial Mc Graw Hill Interamericana Editores, S.A. 2014. 665 P.

<sup>113</sup> "What Is Servant Leadership?", Greenleaf: Center for Servant Leadership, <http://www.greenleaf.org/whatiss/index.html>, 2 de abril de 2008. Citado por JONES, Gareth R. y GEORGE, Jennifer M. Administración contemporánea. 8 ed. México, D.F. Editorial Mc Graw Hill Interamericana Editores, S.A. 2014. 665 P.

<sup>114</sup> "What Is Servant Leadership?"; reseña de F. Hamilton sobre L. Spears y M. Lawrence, Practicing Servant Leadership: Succeeding through Trust, Bravery, and Forgiveness (San Francisco: Jossey-Bass, 2004), en Academy of Management Review 30 (octubre de 2005), pp. 875-887; R. R. Washington, "Empirical Relationships Between Theories of Servant, Transformational, and Transactional Leadership", Academy of Management, Best Paper Proceedings, 2007, pp. 1-6. Citado por JONES, Gareth R. y GEORGE, Jennifer M. Administración contemporánea. 8 ed. México, D.F. Editorial Mc Graw Hill Interamericana Editores, S.A. 2014. 665 P.

condiciones de trabajo peligrosas. En cambio, si se utiliza el poder de recompensa se pueden obtener mejores resultados y, lo más importante, un lugar de trabajo con ética que respeta la dignidad de los empleados.

**Poder experto.** Se basa en los conocimientos, las habilidades y experiencias especiales de un líder. Los gerentes con poder experto necesitan reconocer que no siempre tienen la razón y buscan las opiniones y comentarios de los demás y los invitan a manifestarlos. A muchos gerentes de alto nivel les falta experiencia técnica y derivan su poder experto de sus habilidades como tomadores de decisiones, planeadores y estrategas. Los líderes eficaces toman medidas para asegurarse de tener una cantidad adecuada de poder experto para desempeñar sus papeles de liderazgo. El poder experto tiende a generar mejores resultados cuando se emplea para ofrecer guía o asesoría y no cuando se usa con arrogancia o mano dura.

**Poder de referencia.** Es más informal que las otras clases de poder. El poder de referencia está en función de las características personales de un líder, y proviene del respeto, la admiración y la lealtad que le profesan sus subordinados y colegas. Los líderes gratos, a quienes los subordinados desean utilizar como modelo, son especialmente propensos a tener poder de referencia. Los gerentes pueden tomar medidas para aumentar su poder de referencia, como darse tiempo para conocer a sus subordinados y mostrarles interés y preocupación.

**4.1.3.2 Empowerment.** Un ingrediente de la administración moderna. Cada vez más gerentes incorporan a sus estilos personales de liderazgo un aspecto que a primera vista parece ser lo opuesto a ser un líder. Cuando los líderes otorgan empowerment a sus subordinados, estos suelen asumir algunas de las responsabilidades y la autoridad que anteriormente estaban en manos del líder o gerente, como rechazar partes que no cumplan las normas de calidad, revisar su propio trabajo y programar las actividades laborales. Los subordinados con empowerment reciben poder para tomar algunas decisiones que sus líderes o supervisores solían tomar. El empowerment podría parecer lo opuesto de un liderazgo eficaz porque los gerentes permiten que los subordinados asuman un papel más activo en su propia dirección. Sin embargo, en realidad puede contribuir a un liderazgo eficaz por varias razones:

- ) Aumenta la capacidad de un gerente de lograr que las cosas se hagan porque le permite contar con el apoyo y la ayuda de sus subordinados que pueden tener conocimientos especiales de las tareas del trabajo.
- ) A menudo incrementa la participación, la motivación y el compromiso de los trabajadores, lo cual ayuda a asegurar que trabajen para alcanzar las metas organizacionales.
- ) Brinda a los gerentes más tiempo para que se concentren en aspectos de mayor trascendencia, porque dedican menos atención a actividades cotidianas de supervisión.

4.1.3.3 Modelo de contingencia de Fiedler. Estilo del líder: Líderes orientados a las relaciones y líderes orientados a las tareas. En sus investigaciones, Fiedler, para medir el estilo del líder, pidió a líderes que calificaran a aquellos de sus colegas con el que hubiesen tenido más dificultades para trabajar (llamado colega menos preferido o CMP) en una serie de dimensiones, como, por ejemplo, si era aburrido o interesante, alegre o melancólico, entusiasta o desmotivado, cooperativo o no, etc. Los líderes orientados a las relaciones tienden a describir al CMP en términos relativamente positivos: su interés por las buenas relaciones los lleva a pensar bien de los demás. Los que se orientan a las tareas tienden a describir al CMP en términos negativos: su interés por terminar las tareas los hace pensar mal de quienes entorpecen la realización del trabajo. Por ello, a veces los líderes orientados a las relaciones y orientados a las tareas se conocen como líderes *altos* en CMP o líderes *bajos* en CMP, respectivamente.

Características situacionales. De acuerdo con Fiedler, el estilo de liderazgo es una característica duradera; los gerentes no pueden cambiarlo y tampoco pueden adoptar estilos distintos para situaciones diferentes. Con esta premisa en mente, Fiedler identificó tres características situacionales que determinan cuán favorable es una situación para su dirección: relaciones líder-miembros, estructura de la tarea y poder del puesto. Cuando una situación es favorable para ser dirigida, es relativamente fácil que un gerente influya en sus subordinados para que tengan un alto desempeño y contribuyan a la eficiencia y eficacia de la organización. Cuando es desfavorable, es mucho más difícil que un gerente logre ejercer su influencia.

Relaciones líder-miembros. Es la medida en que a los seguidores les agrada su líder, confían en él y le son leales. La situación es más favorable para ser dirigida cuando las relaciones líder-miembros son buenas.

Estructura de las tareas. Es la medida en que las tareas que deben realizarse están claramente señaladas para que los subordinados de un líder sepan qué y cómo deben hacerlo. Cuando la estructura de las tareas es alta, la situación es favorable para ser dirigida. Cuando es baja, las metas pueden resultar vagas y los subordinados pueden no saber a ciencia cierta qué deben hacer o cómo hacerlo y entonces la situación es desfavorable para ser dirigida.

Poder del puesto. La tercera característica situacional que describió Fiedler, el poder del puesto, es la cantidad de poder legítimo, de recompensa y coercitivo que tiene un líder en virtud del puesto o de la posición que ocupa en una organización. Las situaciones de liderazgo son más favorables para ser dirigidas cuando el poder del puesto es fuerte.

Los líderes orientados a las relaciones son más eficaces en situaciones moderadamente favorables: buenas-baja-débil=IV, malas-alta-fuerte=V, malas-alta-débil=VI, malas-baja-fuerte=VII.”

Los líderes orientados a las tareas son más eficaces en situaciones muy favorables: buenas-alta-fuerte = I, buenas-alta-débil= II o buenas-baja-fuerte=III o situaciones muy desfavorables malas-baja-débil =VIII para dirigir.

4.1.3.4 El modelo de sustitutos del líder. Un sustituto del liderazgo es algo que actúa en lugar de la influencia de un líder y hace innecesario el liderazgo. Este es un modelo de contingencia porque da a entender que en ciertas situaciones el liderazgo, no es necesario.

Las *características de los subordinados* como sus destrezas, habilidades, experiencia, conocimientos y motivación pueden ser sustitutas del liderazgo.<sup>115</sup> Las *características de la situación o contexto* como la medida en que el trabajo es interesante y ameno también pueden ser sustitutos.

Cuando los gerentes otorgan empowerment a sus subordinados o utilizan *equipos de trabajo autoadministrados*, la necesidad de la influencia del liderazgo de un gerente disminuye porque los miembros del equipo se manejan solos.

Los sustitutos del liderazgo pueden elevar la eficiencia y eficacia organizacional porque liberan parte del valioso tiempo de los gerentes, lo que les permite concentrar sus esfuerzos en descubrir nuevas formas de mejorar la eficacia de la organización.

4.1.3.5 Liderazgo transformacional. Se pone de manifiesto cuando los gerentes cambian (o transforman) a sus subordinados en tres formas significativas<sup>116</sup>.

1. Los gerentes transformacionales logran que sus subordinados estén plenamente conscientes de la importancia que sus puestos tienen para la organización y cuán necesario es que ellos se desempeñen lo mejor que puedan para que la organización logre alcanzar sus metas.
2. Los gerentes transformacionales logran que sus subordinados estén conscientes de sus necesidades personales de crecimiento, desarrollo y realización.
3. Los gerentes transformacionales motivan a sus subordinados para que trabajen en bien de toda la organización y no solo para su interés o beneficio personales.

Los gerentes transformacionales:

- ) Son carismáticos.
- ) Estimulan intelectualmente a sus subordinados.
- ) Muestran consideración de desarrollo.

---

<sup>115</sup> Kerr y Jermier, "Substitutes for Leadership"; Podsakoff et al., "Do Substitutes for Leadership Really Substitute for Leadership?". Citado por JONES, Gareth R. y GEORGE, Jennifer M. Administración contemporánea. 8 ed. México, D.F. Editorial Mc Graw Hill Interamericana Editores, S.A. 2014. 665 P.

<sup>116</sup> B.M. Bass, Leadership and Performance beyond Expectations (Nueva York: Free Press, 1985); Bass, Bass and StoHandbook of Leadership; Yukl y Van Fleet, "Theory and Research on Leadership". Citado por JONES, Gareth R. y GEORGE, Jennifer M. Administración contemporánea. 8 ed. México, D.F. Editorial Mc Graw Hill Interamericana Editores, S.A. 2014. 665 P.

Los subordinados de los gerentes transformacionales:

- ) Están más conscientes de la importancia de sus puestos y de un desempeño de alto nivel.
- ) Conocen sus necesidades personales de crecimiento, desarrollo y realización.
- ) Trabajan para el bien de la organización y no solo para su beneficio personal.

4.1.3.6 Cómo estimular intelectualmente a los subordinados. Los gerentes transformacionales comparten abiertamente información con sus subordinados para que estos tomen conciencia de los problemas y la necesidad de cambiar. El gerente logra que los subordinados vean los problemas en sus grupos y en toda la organización desde una perspectiva diferente, congruente con la visión del gerente. Aunque en el pasado los subordinados pudieran no haber estado conscientes de algunos problemas, podrían haberlos visto como “asunto de los directivos” ajeno a ellos, o insalvables, el estímulo intelectual del gerente transformacional los impulsa para que los vean como retos que pueden y deben enfrentar y superar. El gerente insta y faculta a los subordinados para que asuman la responsabilidad personal de ayudar a resolver los problemas.

Cómo practicar la consideración del desarrollo. Cuando los gerentes practican la consideración del desarrollo, se toman la molestia de apoyar y alentar a los subordinados, brindándoles oportunidades de mejora a sus aptitudes y capacidades para que crezcan y se superen en el puesto<sup>117</sup>.

Aunque los beneficios de ese liderazgo suelen ser más evidentes cuando una organización está en problemas, el liderazgo transformacional puede ser un enfoque perdurable que incremente la eficacia organizacional a largo plazo.

4.1.3.7 Distinción entre liderazgo transformacional y liderazgo transaccional. A menudo el liderazgo transformacional se contrasta con el liderazgo transaccional. Con el liderazgo transaccional, los gerentes usan sus poderes de recompensa y coercitivo para impulsar alto desempeño. Además, lo ponen en práctica cuando premian a los trabajadores más destacados, regañan o castigan de alguna manera a quienes obtienen resultados insuficientes y motivan a sus subordinados mediante el refuerzo de las conductas deseadas y la extinción o sanción de comportamientos indeseables<sup>118</sup>.

Muchos líderes transformacionales practican el liderazgo transaccional. Recompensan a sus subordinados por un trabajo bien hecho, y advierten y reaccionan ante un desempeño inferior.

---

<sup>117</sup> Ídem. Citado por JONES, Gareth R. y GEORGE, Jennifer M. Administración contemporánea. 8 ed. México, D.F. Editorial Mc Graw Hill Interamericana Editores, S.A. 2014. 665 P.

<sup>118</sup> Bass, Leadership and Performance beyond Expectations. Citado por JONES, Gareth R. y GEORGE, Jennifer M. Administración contemporánea. 8 ed. México, D.F. Editorial Mc Graw Hill Interamericana Editores, S.A. 2014. 665 P.

Los investigadores han descubierto que cuando los líderes practican el liderazgo transformacional, sus subordinados tienden a tener mayores niveles de satisfacción y desempeño en su trabajo<sup>119</sup>. Asimismo, es más probable que sus subordinados confíen en ellos y en sus organizaciones, y sientan que los tratan con equidad, lo cual, a su vez, puede influir positivamente en su motivación para el trabajo<sup>120</sup>.

4.1.3.8 Inteligencia emocional y liderazgo. ¿Los estados de ánimo y las emociones que los líderes experimentan en el trabajo influyen en su comportamiento y eficacia como líderes? Las investigaciones indican que la respuesta podría ser positiva. Por ejemplo, un estudio descubrió que cuando los gerentes de tiendas experimentaban estados de ánimo positivos en el trabajo, los vendedores a su cargo ofrecían un servicio de alta calidad a los clientes y era menos probable que renunciaran<sup>121</sup>. Otro estudio concluyó que aquellos grupos cuyos líderes experimentaban estados de ánimo positivos tenían mejor coordinación, mientras que si dicho estado era negativo se requería más esfuerzo; los integrantes de grupos cuyos líderes mostraban estados de ánimo positivos también solían experimentar estados de ánimo más positivos ellos mismos; y viceversa<sup>122</sup>.

---

<sup>119</sup> Bass, Bass and Stogdill's Handbook of Leadership; B. M. Bass y B. J. Avolio, "Transformational Leadership: A Response to Critiques", en M. M. Chemers y R. Ayman, eds., Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions (San Diego: Academic Press, 1993), pp. 49-80; B. M. Bass. B. J. Avolio y L. Goodheim, "Biography and the Assessment of Transformational Leadership at the World Class Level", Journal of Management 13 (1987), pp. 7-20; J. J. Hater y B. M. Bass, "Supervisors' Evaluations and Subordinates' Perceptions of Transformational and Transactional Leadership", Journal of Applied Psychology 73 (1988), pp. 695-702; R. Pillai, "Crisis and Emergence of Charismatic Leadership in Groups: An Experimental Investigation", Journal of Applied Psychology 26 (1996), pp. 543-562; J. Seltzer y B. M. Bass, "Transformational Leadership: Beyond Initiation and Consideration", Journal of Management 16 (1990), pp. 693-703; D. A. Waldman, B. M. Bass y W. O. Einstein, "Effort, Performance, Transformational Leadership in Industrial and Military Service", Journal of Occupation Psychology 60 (1987), pp. 1-10. JONES, Gareth R. y GEORGE, Jennifer M. Administración contemporánea. 8 ed. México, D.F. Editorial Mc Graw Hill Interamericana Editores, S.A. 2014. 665 P.

<sup>120</sup> R. Pillai. C. A. Schriesheim y E. S. Williams, "Fairness Perceptions and Trust as Mediators of Transformational and Transactional Leadership: A two-Sample Study", Journal of Management 25 (1999), pp. 897-933; "About us", HP, <http://www8.hp.com/us/en/hp-information/about-hp/index.html>, 14 de mayo de 2012. Citado por JONES, Gareth R. y GEORGE, Jennifer M. Administración contemporánea. 8 ed. México, D.F. Editorial Mc Graw Hill Interamericana Editores, S.A. 2014. 665 P.

<sup>121</sup> J. M. George y K. Bettenhausen, "Understanding Prosocial Behavior, Sales Performance, and Turnover: A group- Level Analysis in a Service Context", Journal Of Applied Psychology 75 (1990), pp. 698-709. Citado por JONES, Gareth R. y GEORGE, Jennifer M. Administración contemporánea. 8 ed. México, D.F. Editorial Mc Graw Hill Interamericana Editores, S.A. 2014. 665 P.

<sup>122</sup> T.Sy, S. Cote y R. Saavedra, "The Contagious Leader: Impact of the Leader's Mood on the Mood of Group Members, Group Affective Tone, and Group Processes", Journal of Applied Psychology 90 (2), (2005), pp. 295-305. Citado por JONES, Gareth R. y GEORGE, Jennifer M. Administración contemporánea. 8 ed. México, D.F. Editorial Mc Graw Hill Interamericana Editores, S.A. 2014. 665 P.

Además, el nivel de inteligencia emocional de un líder puede desempeñar un papel especialmente importante en la eficacia de su liderazgo. Por ejemplo, la inteligencia emocional puede ayudar a los líderes a desarrollar una visión para sus organizaciones, motivar a sus subordinados a comprometerse con esa visión y estimularlos para que trabajen con entusiasmo en pos de ella. Además, los puede habilitar para que forjen una identidad significativa para su organización y generen en ella altos niveles de confianza y cooperación, al tiempo que mantiene la flexibilidad necesaria para reaccionar ante los cambios en el ambiente<sup>123</sup>.

La inteligencia emocional también desempeña un papel crucial en la forma en que los líderes se relacionan y tratan a sus seguidores, en particular cuando se refiere a estimular su creatividad<sup>124</sup>. La creatividad en las organizaciones es un proceso cargado de emoción, ya que a menudo implica poner en duda el *statu quo*, estar dispuesto a correr riesgos, aceptar los fracasos y aprender de ellos, además de esforzarse de manera significativa para que las ideas creativas se conviertan en productos, servicios, procedimientos y procesos nuevos, aunque la incertidumbre pueda ser alta<sup>125</sup>. Los líderes que poseen una alta inteligencia emocional son más propensos a comprender todas las emociones que rodean las iniciativas creativas, a fomentar y respaldar las ideas creativas de sus seguidores, y a brindar la clase de apoyo que permite que la creatividad florezca en las organizaciones<sup>126</sup>.

Los líderes, al igual que todas las demás personas, a veces cometen errores. La inteligencia emocional también puede ayudarlos a responder en forma apropiada cuando se dan cuenta de que han cometido un error. Reconocer, admitir y aprender de los errores puede ser de especial importancia para los emprendedores que inician sus negocios.

Liderazgo significa asumir responsabilidad por los errores propios (y de la compañía que uno dirige), aprender a mejorar y ser sincero con los empleados.

4.1.4 La comunicación eficaz. La comunicación consiste en compartir información entre dos o más individuos o grupos para llegar a un entendimiento común<sup>127</sup>. Primero y antes que todo, no importa qué tanto dependa de la electrónica, la comunicación es un esfuerzo humano que integra a individuos y grupos. En segundo lugar, no hay comunicación si no se llega a un entendimiento común. En

---

<sup>123</sup> George, "Emotions and Leadership". Citado por JONES, Gareth R. y GEORGE, Jennifer M. Administración contemporánea. 8 ed. México, D.F. Editorial Mc Graw Hill Interamericana Editores, S.A. 2014. 665 P.

<sup>124</sup> J. Zhou. Y J. M. George, "Awakening Employee Creativity: The Role of Leader Emotional Intelligence", The Leadership Quarterly 14, núm. 45 (agosto-octubre de 2003), pp. 545-563. JONES, Gareth R. y GEORGE, Jennifer M. Administración contemporánea. 8 ed. México, D.F. Editorial Mc Graw Hill Interamericana Editores, S.A. 2014. 665 P.

<sup>125</sup> Ídem.

<sup>126</sup> Ídem.

<sup>127</sup> C.A. O'Reilly y L. R. Pondy, "Organizational Communication", en S. Kerr, ed., Organizational Behavior (Columbus, OH: Grid, 1979). Citado por JONES, Gareth R. y GEORGE, Jennifer M. Administración contemporánea. 8 ed. México, D.F. Editorial Mc Graw Hill Interamericana Editores, S.A. 2014. 665 P.

otras palabras, cuando usted llama a una empresa para hablar con una persona de servicio al cliente o facturación y desvían su llamada de un lado para otro con interminables mensajes grabados y menús, y usted, frustrado, termina por colgar, no existe comunicación.

4.1.4.1 La importancia de una buena comunicación. La buena comunicación es esencial para alcanzar estas cuatro metas: incrementar la eficiencia, calidad y capacidad de respuesta a los clientes así como la innovación, y, por ende, es una necesidad para obtener una ventaja competitiva.

Los gerentes pueden *incrementar la eficiencia* si actualizan el proceso de producción para aprovechar tecnologías nuevas y más eficientes, y si capacitan a los trabajadores a usarlas y ampliar sus habilidades. Una buena comunicación es necesaria para que los gerentes conozcan las nuevas tecnologías, las implanten en sus organizaciones y capaciten a los empleados en la forma de utilizarlas.

De manera similar, la *mejora de la calidad* depende de la comunicación eficaz. Los gerentes necesitan comunicar a todos los miembros de la organización el significado e importancia de la alta calidad y las rutas para alcanzarla. Los subordinados necesitan comunicar a sus superiores los problemas de calidad y sugerencias para elevarla, y los miembros de los equipos autoadministrados necesitan compartir sus ideas de mejora continua de la calidad.

La buena comunicación también puede contribuir a aumentar la *capacidad de respuesta a los clientes*. Cuando los miembros de la organización que están más cerca de estos como los vendedores en una tienda de departamentos y los cajeros de los bancos, comunican las necesidades y deseos de los clientes a los gerentes, estos pueden responder mejor a esas necesidades. A su vez, los gerentes necesitan comunicarse con otros miembros de la organización para determinar la mejor manera de responder a las preferencias cambiantes de los clientes.

La *innovación*, que a menudo es un logro de los equipos interdisciplinarios, también requiere comunicación eficaz. Por ejemplo, los miembros de uno de estos equipos que desarrollan un nuevo juego electrónico deben comunicarse bien entre sí para desarrollar un juego que los clientes quieran jugar, que sea atractivo, interesante y divertido, y que pueda llevar posibles secuelas. También deben tener comunicación fluida con los gerentes para obtener los recursos que necesitarán para desarrollar el juego y mantenerlos informados del avance del proyecto. La innovación en las organizaciones se incrementa cada vez más en el mundo entero, lo que aumenta la importancia creciente de la comunicación eficaz.

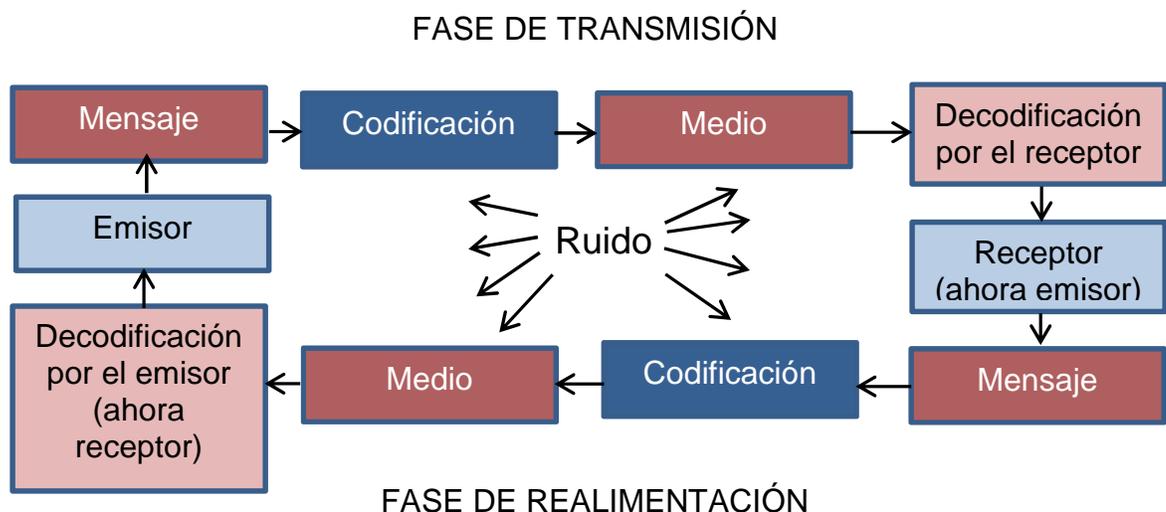
4.1.4.2 El proceso de comunicación. El proceso de comunicación consta de dos fases. En la *fase de transmisión* se comparte información entre dos o más individuos o grupos. En la *fase de realimentación* se asegura un entendimiento común. En ambas deben cubrirse varias etapas para que la comunicación se concrete.

Al comenzar la fase de transmisión, el emisor, es decir, la persona o grupo que desea compartir información con alguna otra persona o grupo, decide cuál será el mensaje o la información que comunicarán. Luego, el emisor traduce el mensaje en símbolos o lenguaje en un proceso llamado codificación; a menudo, los mensajes se codifican en palabras. El ruido es un término general que se refiere a cualquier fenómeno que interfiere en alguna etapa del proceso de comunicación.

Una vez codificado, el mensaje se transmite por algún medio al receptor, que no es otro que la persona o grupo al que está dirigido el mensaje. Un medio es simplemente la ruta, como una llamada telefónica, una carta, un memorándum o una comunicación cara a cara en una reunión, por la que se transmite un mensaje codificado a un receptor. En la siguiente etapa el receptor interpreta e intenta obtener el sentido del mensaje; este proceso se llama decodificación. Este punto es crucial en la comunicación eficaz.

El receptor inicia la fase de realimentación (y se convierte en emisor). Luego, decide qué mensaje enviará al emisor original (que se convierte a su vez en receptor), lo codifica y lo transmite por algún medio. El mensaje puede contener una confirmación de que se recibió y se entendió el mensaje original, o un replanteamiento del mensaje original para corroborar que ha sido interpretado correctamente, o incluir una petición de mayor información. El emisor original decodifica este segundo mensaje para cerciorarse de que se ha logrado un entendimiento común. Si el emisor original determina que este no se ha logrado, el emisor y el receptor repiten el proceso todas las veces que sea necesario para llegar a él. La realimentación elimina los malos entendidos, permite corroborar que se han interpretado correctamente los mensajes y que emisores y receptores lleguen a un entendimiento común.

Figura 1. Proceso de comunicación.



La transmisión de mensajes en palabras, escritas o habladas, se denomina comunicación verbal. También podemos codificar mensajes sin usar el lenguaje escrito o hablado.

La comunicación no verbal transmite información por medio de expresiones faciales (sonreír, levantar una ceja, fruncir el ceño, dejar caer la quijada), lenguaje corporal (postura, gestos, movimientos de cabeza y encogimiento de hombros) e incluso el estilo de la ropa (informal, formal, conservadora, a la moda). La tendencia hacia el empowerment de la fuerza laboral ha llevado a algunos gerentes a vestirse informalmente para comunicar que todos los empleados de una organización son miembros de un equipo y luchan juntos para crear valor para los clientes.

Se puede recurrir a la comunicación no verbal para respaldar o reforzar la comunicación verbal. Así como una sonrisa cálida y genuina puede dar apoyo a las palabras elogiosas que se expresen por un trabajo bien hecho, una expresión facial de preocupación puede respaldar palabras de compasión ante un problema personal. En tales casos, la congruencia entre las comunicaciones verbal y no verbal ayuda a asegurar que se consiga un entendimiento común.

En ocasiones, cuando los miembros de una organización deciden no expresar verbalmente un mensaje, de modo involuntario lo convierten en un mensaje no verbal. La gente suele tener menos control sobre la comunicación no verbal, y con frecuencia un mensaje que no expresa verbalmente se transmite por medio de lenguaje corporal o las expresiones faciales. Un gerente que acepta una propuesta con la que no está de acuerdo, podría comunicar su desaprobación con una mueca.

En ocasiones se utiliza la comunicación no verbal para enviar mensajes que no se pueden transmitir por los canales verbales. Muchos abogados están muy conscientes de esta táctica de comunicación. Con frecuencia se les capacita en técnicas de comunicación no verbal, como la elección del lugar donde se pararán ante el tribunal para conseguir el mayor efecto y recurrir al contacto visual durante las diferentes etapas de un juicio. En ocasiones, los abogados tienen dificultades si aplican una comunicación no verbal inapropiada en su intento de influir en los jurados.

4.1.4.3 El rol de la percepción en la comunicación. La percepción tiene un rol central en la comunicación y afecta tanto a la transmisión como a la realimentación. La *percepción* es el proceso por el cual la gente elige, organiza e interpreta los estímulos sensoriales para dar significado y orden al mundo que le rodea. Mencionamos que la percepción es inherentemente subjetiva y es influida por la personalidad, los valores, las actitudes y el estado de ánimo de la persona, al igual que por su experiencia y conocimientos. Cuando emisores y receptores se comunican entre sí, lo hacen con base en sus propias percepciones subjetivas. La codificación y decodificación de los mensajes, y aun la elección de un medio específico, giran en torno de las percepciones de emisores y receptores.

Además, los prejuicios perceptivos pueden obstaculizar la comunicación eficaz. Los *prejuicios* son las tendencias sistemáticas a usar información respecto de otros, en formas que da como resultado percepciones incorrectas. Por ejemplo los *estereotipos* creencias simplificadas y a menudo erróneas respecto de las características de grupos particulares de personas pueden interferir con la codificación y decodificación de los mensajes. En lugar de confiar en los estereotipos, los gerentes eficaces se esfuerzan por percibir correctamente a otras personas enfocándose en sus conductas, conocimientos, destrezas y habilidades reales. A su vez, las percepciones correctas contribuyen a entablar una buena comunicación.

4.1.4.4 Los riesgos de una comunicación ineficaz. Debido a que los gerentes deben recibir y transmitir diversas informaciones para desempeñar sus múltiples funciones y tareas, pasan la mayor parte de su tiempo comunicándose, ya sea en reuniones, en conversaciones telefónicas, por medio del correo electrónico, o en interacciones personales. Algunos expertos calculan que los gerentes pasan aproximadamente 85% de su tiempo ocupados en alguna forma de comunicación<sup>128</sup>.

La comunicación eficaz es tan importante, que los gerentes no deben preocuparse sólo por ser comunicadores eficaces, sino que tienen que preocuparse porque sus subordinados también lo sean. Cuando todos los miembros de una organización pueden comunicarse entre sí y con otras personas, es mucho más probable que la organización tenga un desempeño excelente y logre una ventaja competitiva.

Cuando los gerentes y otros miembros de la empresa no son buenos comunicadores, el desempeño organizacional se ve afectado y es probable que pierda cualquier ventaja competitiva que pudiera haber tenido. Más aun, en ocasiones una mala comunicación puede ser realmente peligrosa y hasta llevar a la pérdida innecesaria y trágica de vidas humanas. Por ejemplo, algunos investigadores de la Universidad de Harvard estudiaron las causas de ciertos errores, como en el caso de un paciente que recibió una medicina equivocada, en dos grandes hospitales del área de Boston. Descubrieron que algunos errores ocurrieron por problemas en la comunicación: los médicos no tenían la información que necesitaban para ordenar correctamente los medicamentos de sus pacientes, o las enfermeras carecían de la información necesaria para administrarlos correctamente. Los investigadores llegaron a la conclusión de que una parte de la responsabilidad de estos errores recaía en la administración del hospital, que no había hecho nada para mejorar la comunicación<sup>129</sup>.

---

<sup>128</sup> D.A. Adams, P.A. Todd y R.R. Nelson, "A Comparative Evaluation of the Impact of Electronic and Voice Mail on Organizational Communication", *Information & Management* 24 (1993), pp. 9-21. Citado por JONES, Gareth R. y GEORGE, Jennifer M. *Administración contemporánea*. 8 ed. México, D.F. Editorial Mc Graw Hill Interamericana Editores, S.A. 2014. 665 P.

<sup>129</sup> R. Winslow, "Hospitals' Weak Systems Hurt Patients, Study Says," *The Wall Street Journal*, 5 de julio de 1995, pp. B1, B6. Citado por JONES, Gareth R. y GEORGE, Jennifer M. *Administración*

Por desgracia, los problemas de comunicación en la cabina de un avión y entre las tripulaciones de vuelo y los controladores aéreos resultan demasiado comunes, y a veces tienen consecuencias fatales.

4.1.4.5 Redes de comunicación organizacional. Un organigrama puede parecer un buen resumen de una red de comunicación, pero con frecuencia no lo es. Un organigrama resume las relaciones *formales* y las rutas formales a lo largo de las cuales tiene lugar esta comunicación. Sin embargo, la comunicación suele ser *informal* y fluye alrededor de asuntos, metas, proyectos e ideas, en lugar de moverse de manera ordenada hacia arriba y hacia abajo de las estructuras jerárquicas. La red de comunicación de una organización incluye no solo las rutas formales que se resumen en el organigrama, sino también las rutas informales de comunicación en el cual ocurre buena parte de esta.

La comunicación puede y debe ser interdepartamental e intergrupala, así como dentro de los grupos, hacia arriba y hacia abajo y en sentido horizontal en la estructura organizacional. La comunicación ascendente y descendente suele ser conocida como comunicación *vertical*. Cuando se produce entre empleados del mismo nivel de la estructura jerárquica (es decir, hacia los lados), se conoce como comunicación *horizontal*. Es evidente que los gerentes no pueden determinar por anticipación cuál debe ser la red de comunicación de una organización ni debe tratar de hacerlo. Más bien, para alcanzar las metas y tener un alto desempeño, los miembros de la organización deben ser libres de comunicarse con quien necesiten. Las redes de comunicación organizacional, al igual que las metas organizacionales, cambian con el paso del tiempo. Las redes informales de comunicación pueden contribuir a que una empresa obtenga una ventaja competitiva, porque ayudan a que los miembros tengan la información que requieren y cuando la requieren para alcanzar sus metas.

La red de rumores es una red informal de comunicación organizacional, por la cual fluye con rapidez información no oficial, aunque no siempre sea correcta<sup>130</sup>. Los miembros de una organización que parecen saber todo de todos, ocupan un lugar prominente en la red de rumores. La información que se difunde a través de esta red puede referirse a temas del negocio (una adquisición inminente) o personales (el divorcio del CEO, por ejemplo).

Redes externas. Además de participar en las redes internas de una organización, los gerentes, profesionales y quienes tienen relaciones con gente externa a su organización, suelen formar parte de redes externas cuyos miembros se desempeñan en otras compañías. Por ejemplo, los científicos que trabajan en

---

contemporánea. 8 ed. México, D.F. Editorial Mc Graw Hill Interamericana Editores, S.A. 2014. 665 P.

<sup>130</sup> O. W. Baskin y C. E. Aronoff, *Interpersonal Communication in Organizations* (Santa Mónica, CA: Goddyear, 1989). Citado por JONES, Gareth R. y GEORGE, Jennifer M. *Administración contemporánea*. 8 ed. México, D.F. Editorial Mc Graw Hill Interamericana Editores, S.A. 2014. 665 P.

universidades y en corporaciones suelen comunicarse en redes formadas en torno de intereses comunes sobre un tema o campo particular de conocimientos. Otro ejemplo sería el de los médicos que trabajan en todo un país y pertenecen a asociaciones profesionales de su especialidad, lo cual les ayuda a mantenerse actualizados sobre los avances más recientes en su campo. Para algunos gerentes y profesionales, la participación en estas redes formadas alrededor de sus intereses puede ser tan importante, o incluso más, que interactuar en las redes internas de la compañía. Las redes de contactos que trabajan en la misma disciplina o campo, o que tienen experiencias y conocimientos similares pueden ser muy útiles, como cuando un individuo desea cambiar de empleo o encontrar un trabajo después de ser despedido.

4.1.4.6 Las tecnologías de la información y la comunicación. La internet. Es un sistema global de redes de computadoras al que es fácil unirse; la utilizan empleados de organizaciones de todo el mundo para comunicarse dentro y fuera de sus compañías.

En la internet, la World Wide Web es el “distrito de negocios” con capacidades multimedia. Las páginas web de las compañías son como oficinas que pueden visitar los clientes potenciales. En atractivas presentaciones gráficas de las páginas principales, los gerentes pueden informar sobre los bienes y servicios que ofrecen, las razones por las que los clientes deberían comprarlos, además de cómo y dónde comprarlos.

Intranets. Un creciente número de gerentes considera que la tecnología en que se basan la World Wide Web y la internet les permite mejorar la comunicación dentro de sus propias compañías. Estos gerentes aplican la tecnología que permite compartir la información en la internet en sus compañías mediante redes internas llamadas intranets, que se usan en muchas compañías como Chevron, Goodyear, Levi Strauss, IBM, Pfizer, Chrysler, Motorola y Ford<sup>131</sup>.

Las intranets permiten que los empleados tengan muchas clases de información al alcance de sus manos. Directorios, manuales, cifras de inventarios, especificaciones de productos, información sobre clientes, biografías de los gerentes de alto nivel y de los miembros de los consejos de administración, cifras globales de ventas, minutas de reuniones, informes anuales, calendarios de entrega y cifras actualizadas hasta el último minuto de ingresos, costos y utilidades, son apenas algunos ejemplos de la información que se puede compartir mediante las intranets. Se puede ingresar a las intranets con diferentes clases de computadoras, de modo que todos los miembros de una organización puedan

---

<sup>131</sup> M.J. Cronin, “Ford’s Intranet Success”, *Fortune*, 30 de marzo de 1998, 158; M.J. Cromim, “Intranets Reach the Factory Floor”, *Fortune*, 10 de junio de 1997; A.L. Sprout, “The internet inside Your Company”, *Fortune*, 27 de noviembre de 1995, pp. 161-168; J.B. White, “Chryslers Intranet; Promise vs. Reality”, *The Wall Street Journal*, 13 de mayo de 1997, pp. B1, B6. Citado por JONES, Gareth R. y GEORGE, Jennifer M. *Administración contemporánea*. 8 ed. México, D.F. Editorial Mc Graw Hill Interamericana Editores, S.A. 2014. 665 P.

enlazarse. Las intranets están protegidas contra intrusos indeseables, *hackers* o competidores, mediante sistemas de seguridad /firewalls) que solicitan a todos los usuarios introducir su contraseña y otra información que los identifique, antes de permitirles el acceso<sup>132</sup>.

La ventaja de las intranets radica en su versatilidad como medios de comunicación. Pueden ser utilizadas para diferentes propósitos por personas con poca pericia en el manejo de software o de programación de computadoras. Aunque algunos gerentes se quejan de que la internet está demasiado congestionada y que la red es demasiado ostentosa, los que están más informados saben que el uso de las tecnologías de la internet para crear su propia red de computadoras puede ser una de las mayores contribuciones de esta tecnología a la eficacia organizacional.

El groupware y el software de colaboración. El groupware es un software que permite a los miembros de grupos y equipos de trabajo compartir información para mejorar su comunicación e incrementar su desempeño. En algunas organizaciones, como Bank of Montreal, los gerentes han tenido éxito al aplicar el groupware en la organización; en otras empresas, como la agencia de publicidad Young & Rubicam, han exhibido una resistencia considerable a su aplicación<sup>133</sup>. Incluso en compañías en que la introducción del groupware ha tenido éxito, algunos empleados rechazan su uso. Por ejemplo, algunos oficinistas y secretarías del Bank of Montreal se desalentaron al ver que sus archivos ordenados y precisos se unieron a otros archivos electrónicos disponibles para gran parte de sus compañeros.

Es más probable que los gerentes puedan aplicar con éxito el *groupware* en sus organizaciones como medio de comunicación cuando se reúnen ciertas condiciones:<sup>134</sup>

1. El trabajo se basa en grupos o equipos, y se premia a los miembros, por lo menos en parte, según el desempeño del grupo.
2. El uso del *groupware* tiene todo el apoyo de la gerencia de alto nivel.
3. La cultura de la organización recalca la flexibilidad y la participación del conocimiento, y la organización no tiene una estructura rígida de autoridad.
4. El *groupware* se usa con un propósito específico y se le considera una herramienta que permite a los miembros del grupo o equipo trabajar con mayor eficacia, no una fuente personal de poder o ventajas.

---

<sup>132</sup> White, "Chrysler's Intranet: Promise vs. Reality". Citado por JONES, Gareth R. y GEORGE, Jennifer M. Administración contemporánea. 8 ed. México, D.F. Editorial Mc Graw Hill Interamericana Editores, S.A. 2014. 665 P.

<sup>133</sup> G. Rifkin, "A skeptic's Guide to Groupware", Forbes ASAP, 1995, pp. 76-91. Citado por JONES, Gareth R. y GEORGE, Jennifer M. Administración contemporánea. 8 ed. México, D.F. Editorial Mc Graw Hill Interamericana Editores, S.A. 2014. 665 P.

<sup>134</sup> Idem.

5. Los empleados reciben una capacitación adecuada en el uso de las computadoras y el *groupware*<sup>135</sup>.

Es probable que los empleados se resistan a usar el *groupware* y que los gerentes tengan dificultades para implantarlo cuando el personal trabaja principalmente por su cuenta y se le premia por su desempeño individual<sup>136</sup>. En estas circunstancias, con frecuencia la información se visualiza como fuente de poder, y la gente rechaza la idea de compartirla con otros mediante el *groupware*. Veamos el caso de tres personas que venden pólizas de seguros en la misma área geográfica: a cada una se le paga por el número de pólizas que vende y su retención de clientes. Su jefe invirtió en *groupware* y los estimula a usarlo para compartir información de ventas, tácticas, clientes, proveedores de seguros e historiales de reclamación. Además, les aseguró que tener esta información a su alcance les permitirá ser más eficientes, vender más pólizas y ofrecer mejor servicio a los clientes. Aun cuando recibieron amplia capacitación para usar el *groupware*, los vendedores nunca lo emplearon. ¿Por qué? Porque tenían que dar a conocer sus secretos a sus compañeros, lo que podría reducir sus propias comisiones. En este caso, los vendedores competían entre sí, por lo que no tenían ningún incentivo para compartir información. En estas circunstancias, un sistema de *groupware* puede no ser la mejor opción para mantenerse en comunicación. Por el contrario, si los vendedores trabajaran como equipo y hubieran recibido bonos basados en su desempeño colectivo, el *groupware* podría haber sido un medio eficaz de comunicación.

Para que una organización obtenga una ventaja competitiva, sus gerentes tienen que mantenerse actualizados en los avances de las tecnologías de la información, como el *groupware*. Pero los gerentes no deben adoptarlos sin analizar primero de qué modo dichos avances podrían mejorar la comunicación y el desempeño en sus grupos o equipos particulares o en toda la organización. Además, deben tomar en cuenta que todos estos avances son instrumentos que la gente debe usar para facilitar la comunicación eficaz, pero no sustituyen la comunicación cara a cara.

El software de colaboración es un *groupware* dirigido a propiciar las interacciones de colaboración altamente interdependientes entre los miembros de un equipo, y propiciarles un punto de reunión electrónico para que se comuniquen entre ellos<sup>137</sup>. Este sistema les permite contar con un sitio de trabajo en línea donde puedan publicar, compartir y guardar datos, informes, bocetos y otros documentos;

---

<sup>135</sup> Ídem.

<sup>136</sup> "Groupware Requires a Group Effort", Business Week, 26 de junio de 1995, p. 154. Citado por JONES, Gareth R. y GEORGE, Jennifer M. Administración contemporánea. 8 ed. México, D.F. Editorial Mc Graw Hill Interamericana Editores, S.A. 2014. 665 P.

<sup>137</sup> M. Totty, "The Path to Better Teamwork", The Wall Street Journal, 20 de mayo de 2004, p. R4;"Collaborative Software", Wikipedia, 25 de agosto de 2004, en.wikipedia.org/wiki/Collaborative\_software;"Collaborative Groupware Software",www.svpal.org/~grantbow/groupware.html,25 de agosto de 2004.Citado por JONES, Gareth R. y GEORGE, Jennifer M. Administración contemporánea. 8 ed. México, D.F. Editorial Mc Graw Hill Interamericana Editores, S.A. 2014. 665 P.

llevar sus calendarios; celebrar conferencias en línea con otros integrantes del equipo; así como enviar y recibir mensajes. También puede mantener y actualizar informes de avances, encuestar a los miembros del equipo sobre diferentes asuntos, enviar documentos a los gerentes y avisar a los usuarios quiénes de sus compañeros de equipo están conectados en el sitio<sup>138</sup>. Contar con un área de trabajo en un sitio integrado en línea ayuda a organizar y centralizar las tareas de un equipo, contribuye a asegurar que la información esté disponible de inmediato cuando se necesite y ayuda a los miembros del equipo a no pasar por alto información importante. Este software puede ser mucho más eficiente que el correo electrónico o la mensajería instantánea para administrar la colaboración e interacción continuas del equipo que no se produce cara a cara. Además, cuando el equipo se reúne, todos los documentos que podría necesitar en el transcurso de la reunión están solo a un clic de distancia<sup>139</sup>.

Honeywell International Inc., cuyos gerentes decidieron usar SharePoint de Microsoft, en parte porque se puede integrar con otros programas de Microsoft, como Outlook<sup>140</sup>. Así, por ejemplo, si un equipo que usa SharePoint realiza un cambio en el calendario del equipo, dicho cambio se aplicará automáticamente en los calendarios de Outlook de los otros miembros del equipo<sup>141</sup>. Es claro que el software de colaboración tiene potencial para aumentar la eficiencia y eficacia de la comunicación en los equipos.

Los *wikis*, producto del movimiento del software de código abierto, son una forma de software de colaboración gratuito o de muy bajo costo que emplea un creciente número de organizaciones. Los wikis permiten a las organizaciones no solo fomentar la colaboración y mejorar la comunicación, sino también reducir el uso del correo electrónico<sup>142</sup>.

---

<sup>138</sup> Totty, "The Path to Better Teamwork"; "Collaborative software". Citado por JONES, Gareth R. y GEORGE, Jennifer M. Administración contemporánea. 8 ed. México, D.F. Editorial Mc Graw Hill Interamericana Editores, S.A. 2014. 665 P.

<sup>139</sup>Totty, "The Path to Better Teamwork"; "Collaborative software";"Collaborative Groupware Software". Citado por JONES, Gareth R. y GEORGE, Jennifer M. Administración contemporánea. 8 ed. México, D.F. Editorial Mc Graw Hill Interamericana Editores, S.A. 2014. 665 P.

<sup>140</sup> Microsoft Windows SharePoint Services Developer Center, "Windows SharePoint Service", <http://msdn.microsoft.com/sarepoint>, 21 de junio de 2006. Citado por JONES, Gareth R. y GEORGE, Jennifer M. Administración contemporánea. 8 ed. México, D.F. Editorial Mc Graw Hill Interamericana Editores, S.A. 2014. 665 P.

<sup>141</sup> Totty, "The Path to Better Teamwork";"Collaborative Software". Citado por JONES, Gareth R. y GEORGE, Jennifer M. Administración contemporánea. 8 ed. México, D.F. Editorial Mc Graw Hill Interamericana Editores, S.A. 2014. 665 P.

<sup>142</sup> M. Conlin, "E-mail Is So Five Minutes Ago", Business Week, 28 de noviembre de 2005, pp. 111-112; D. Dahl,"The End of E-mail", Inc., febrero de 2006, pp. 41-42; "Weaving a Secure Web around Education: A Guide to Technology Standards and Security", <http://nces.ed.gov/pubs2003/secureweb/glossary.asp>, 21 de junio de 2006; "Wikis Make Collaboration Easier", InformationWeek, 20 de junio de 2006, [www.informationweek.com/shared/printableArticleSrc.ihtml?articleID=170100392](http://www.informationweek.com/shared/printableArticleSrc.ihtml?articleID=170100392). Citado por JONES, Gareth R. y GEORGE, Jennifer M. Administración contemporánea. 8 ed. México, D.F. Editorial Mc Graw Hill Interamericana Editores, S.A. 2014. 665 P.

4.1.4.7 Habilidades de comunicación de los gerentes. Algunas barreras que obstaculizan la comunicación eficaz en las organizaciones tienen su origen en los emisores. Cuando los mensajes son poco claros, incompletos o difíciles de entender, cuando se envían a través de un medio inadecuado o no se establecen medios para la realimentación, la comunicación se deteriora. Otras barreras tienen su origen en los receptores. Cuando estos no ponen atención o no escuchan los mensajes, o bien cuando no se esfuerzan por entender su significado, es probable que la comunicación sea deficiente. Algunas veces la tecnología avanzada de información, como los sistemas telefónicos automatizados, pueden dañar una buena comunicación en la medida en que falta el elemento humano.

Para superar estas barreras y poder comunicarse con otros, los gerentes (así como otros miembros de la organización) deben tener o desarrollar ciertas habilidades de comunicación. Algunas de estas habilidades tienen una importancia particular cuando los gerentes *envían* mensajes; otras son cruciales cuando los *reciben*. Estas habilidades ayudan a los gerentes a compartir información, disponer de la información que necesitan para tomar buenas decisiones y emprender acciones, de modo que puedan llegar a un entendimiento común con otras personas.

Las habilidades de comunicación de los gerentes que actúan como emisores. Enviar mensajes claros y completos, codificar los mensajes con símbolos que el receptor entienda, elegir un medio adecuado para enviarlo: Los gerentes deben tomar en cuenta el nivel de riqueza de información que se requiere, las restricciones de tiempo y la necesidad de una constancia en papel o electrónica, elegir un medio que el receptor revise, evitar la filtración y distorsión de la información, incluir un mecanismo de realimentación en los mensajes: este puede ser una solicitud de respuesta o indicar cuándo y cómo se hará el seguimiento, para corroborar que el mensaje fue recibido y comprendido proporcionar información correcta para que no se difunda rumores engañosos.

Habilidades de comunicación de los gerentes como receptor. Prestar atención, saber escuchar y mostrar empatía.

Para entender los estilos lingüísticos. Piense en los siguientes escenarios: Un gerente de Nueva York sostiene una conversación con un gerente de Iowa City. Este nunca parece tener la oportunidad de hablar. Se mantiene a la espera de una pausa que le indique que le corresponde hablar, pero el gerente de Nueva York nunca hace pausas largas. El gerente de Nueva York se pregunta por qué el de Iowa City es tan parco, Se siente incómodo cuando hace una pausa y como el gerente de Iowa no dice nada, comienza a hablar de nuevo.

El estilo lingüístico es la forma característica de hablar de una persona, Los elementos del estilo lingüístico incluyen el tono de voz, la velocidad, el volumen, el uso de las pausas, si se va al grano o se dan rodeos, la elección de vocabulario,

---

asunción de créditos y el uso de preguntas, bromas y otras figuras de lenguaje<sup>143</sup>. Cuando los estilos lingüísticos difieren y estas diferencias no se entienden, es probable que la comunicación sea ineficaz. Las diferencias entre estilos lingüísticos puede ser una forma particularmente insidiosa de generar problemas en la comunicación, porque a menudo dicho estilo se da por sentado. La gente rara vez piensa en sus propios estilos, y a menudo ignora que estos pueden ser distintos.

4.1.4.8 Comunicación interna estratégica. Según el Lic. Manuel Tessi Parisi, Director del Centro de Comunicación para América Latina y Presidente de Inside, consultora de comunicación interna estratégica, la comunicación interna tiene influencia estratégica en una organización cuando se desarrolla básicamente en tres dimensiones comunicativas: una dimensión masiva, de carácter institucional, compuesta por mensajes unívocos a toda la organización y en la que priman los mensajes escritos, en medios gráficos, digitales o audiovisuales. La dimensión interpersonal que hace referencia a la comunicación que se genera en las distintas áreas de la organización, fundamentalmente en los equipos de trabajo y en donde predomina la palabra oral.

Por último, la dimensión intrapersonal que se refiere a la comunicación generada por los integrantes de la organización que tienen roles de conducción y se centra en el proceso de codificación de mensajes que hacen los líderes antes de emitir sus directivas a la organización, siendo dominante la palabra pensada.

La Comunicación Interna comienza a ser Estratégica a partir del momento en que un profesional de la comunicación que pertenece a la organización genera un Plan Anual de Comunicaciones que contempla, al menos, una Estrategia de Medios y Cronogramas con una frecuencia periódica de emisión de mensajes especialmente alineados a los intereses generales de la organización.

Dos enfoques al momento de planificar. Según el Lic. Roberto Casasnovas, CEO de Inside, consultora de comunicación interna estratégica, en la Comunicación Interna pueden distinguirse dos enfoques: uno tradicional y uno no tradicional. Mientras que en el primer enfoque se agrupan las comunicaciones formales que parten desde las áreas responsables de la comunicación interna hacia los empleados, el segundo enfoque, y también el más reciente, toma en cuenta a cada individuo como un sujeto activo de comunicación. En este último enfoque, se le presta especial importancia a lo que cada persona emite y al impacto que esas emisiones tienen en la cultura, los comportamientos y los objetivos de la organización.

Según el enfoque tradicional, el departamento de Comunicaciones Internas de la organización se encarga de administrar mensajes y establecer canales para que

---

<sup>143</sup> D. Tannen, "The Power of Talk", Harvard Business Review, septiembre-octubre de 1995, pp. 138-148; D. Tannen, Talking from 9 to 5 (Nueva York: Avon Books, 1995). Citado por JONES, Gareth R. y GEORGE, Jennifer M. Administración contemporánea. 8 ed. México, D.F. Editorial Mc Graw Hill Interamericana Editores, S.A. 2014. 665 P.

sus integrantes cuenten con la información necesaria para comunicarse y desempeñarse en el ámbito de la organización. El enfoque no tradicional, en cambio postula que cada integrante de la organización es un sujeto activo de la comunicación (Casasnovas, 2002).

Desde este punto de vista, cobran relevancia los aspectos informales de la comunicación: la comunicación uno a uno, el radiopasillo y el rumor, las relaciones entre integrantes de equipos de trabajo reducidos, por ejemplo. El individuo se transforma así en un sujeto generador de sentido y ente modificador de la cultura organizacional. La función del área de Comunicación Interna, al momento de abordar este enfoque, estará orientada hacia un rol educativo y un trabajo de mediano y largo plazo: educar a su público interno en comunicación intra e interpersonal, promover la importancia de la comunicación en todos los aspectos de la vida de la empresa, y generar conciencia respecto de una comunicación responsable en el ámbito laboral.

Canales de comunicación interna. Mariano Rivero, Manager de Inside, Consultora en Comunicación Interna propone una interesante diferenciación entre Medios y Acciones de Comunicación Interna. Los medios, a diferencia de las acciones, son canales no presenciales de comunicación masiva que se suelen categorizar según formatos similares: por ejemplo medios gráficos, digitales y audiovisuales. House Organ, Manuales, Videos, E-mails segmentados, Folletería, Cartas y Mailing, Afiches, Gigantografías y Carteleras, y piezas digitales como banners y pop ups generalmente asociados a una Intranet, son algunos de los medios más utilizados en el mercado actual.

A diferencia de los Medios, las Acciones son interacciones de comunicación interna cara a cara que podrían clasificarse en masivas, segmentadas e interpersonales. Las acciones masivas implican la participación de toda la organización o grandes segmentos del público. Las acciones segmentadas, en cambio, involucran un público reducido, como reuniones periódicas, desayunos con empleados, o reuniones de comunicación en cascada. Por último las acciones interpersonales se basan en la interacción entre dos o tres personas, generalmente dentro de un mismo equipo de trabajo, como las reuniones de feedback por desempeño, reuniones de proyecto, etc.

4.1.4.9 Coaching y Mentoring. «Coaching». Es una actividad en la que los jefes trabajan con los subordinados para fomentar el desarrollo de habilidades, impartir conocimientos e inculcar valores y comportamientos que les ayudaran a alcanzar objetivos empresariales y los prepararán para tareas más exigentes. «Mentoring». Como «coaching», es una forma de desarrollar recursos humanos. Se trata de guiar a otras personas en su afán personal por crecer a través del aprendizaje. El mentor actúa como guía de confianza, ofreciendo consejos cuando se le solicitan y abriendo puertas a las oportunidades cuando es posible y apropiado. A diferencia del «coaching», para que haya una situación de «mentoring» la iniciativa ha de partir de la persona que busca ampliar su formación. Esa persona el protegido debe responsabilizarse de su propio crecimiento y desarrollo.

Si usted es como la mayoría de jefes, el día se le va en planificar, coordinar a las personas que trabajan en proyectos, ocuparse del presupuesto, solucionar problemas, dilucidar conflictos, asistir a interminables reuniones, etc. De modo que, ¿para qué hacer también de entrenador, dado el tiempo y el esfuerzo que la actividad requiere? La respuesta es que un buen entrenamiento hará su trabajo más fácil y le ayudará a mejorar su carrera profesional<sup>144</sup>.

Con el «coaching» logrará.

- ) Superar los problemas de rendimiento. Lo más probable es que cuente usted con uno o dos subordinados que no son capaces de realizar las tareas que les asigna.
- ) Desarrollar las habilidades de los empleados. Desarrollar nuevas habilidades entre los empleados. A su vez, si éstos tienen más habilidades, podrán encargarse de algunas de las tareas rutinarias que le quitan a usted tanto tiempo.
- ) Aumentar la productividad. Si imparte más *Know-how* y eficacia mediante un entrenamiento adecuado, el personal trabajará mejor. El rendimiento de su unidad aumentará y lo mismo pasará con su prestigio dentro de la empresa.
- ) Crear subordinados merecedores de ascensos. Lo conseguirá preparando a sus subordinados para que ocupen cargos de mayor nivel. Usted también podrá ascender porque ha preparado a alguien que puede ocupar su lugar.
- ) Mejorar la retención. El «coaching» puede ayudar reduciendo la rotación, sobre todo entre aquellas personas que a usted le interesa más retener. Las personas son más fieles y se sienten más motivadas cuando su jefe se toma el tiempo a ayudarles a mejorar sus habilidades.

Fomentar una positiva cultura laboral. Un buen entrenamiento produce mayor satisfacción en el trabajo y una motivación más alta. También puede mejorar sus relaciones laborales con los subordinados, con lo que su trabajo de jefe será mucho más fácil.

El alcance del «mentoring». Es ampliamente más grande que el «coaching», que es, en sí, un pequeño subgrupo del «mentoring». No se limita al desarrollo de un escaso conjunto de habilidades o comportamientos, sino que se ocupa de toda la persona y de su carrera profesional.

Los beneficios del «mentoring» para la empresa son triples:

---

<sup>144</sup> Universidad de Palermo, facultad de diseño y comunicación. Relaciones Públicas 2009. Radiografía: proyecciones y desafíos. Buenos Aires. Cuadernos del centro de estudios de diseño y comunicación N° 28. 2009. 176 p.  
<http://www.palermo.edu/dyc/publicaciones/cuadernos/pdf/cuaderno28/cuaderno28.pdf>.

(1) desarrolla el activo humano: el activo humano es fuente de innovación y de creación de valor. Si, tiene oficinas y equipamientos, incluso es posible que posea instalaciones de fabricación y un almacén, pero estos activos físicos se pueden sustituir. La competencia puede copiar o comprar activos iguales o equivalentes. Usted también tiene activos financieros: dinero y valores comercializables, pero los activos financieros no diferenciarán a su empresa ante los ojos de los clientes y la competencia puede adquirir los mismos activos acudiendo a inversores y acreedores.

Lo único que diferencia a su empresa y le proporciona una ventaja competitiva son su gente y lo que produce: materiales patentados, servicios que los clientes valoran, una corriente fiable de productos nuevos, etcétera, o sea, que tiene usted muchos motivos para desarrollar ese activo, y el «mentoring» es una de las herramientas de desarrollo a su disposición. El «mentoring» amplía la perspectiva de un empleado y proporciona oportunidades a diferentes personas para que contribuyan a niveles más altos.

(2) ayuda a transferir importantes conocimientos tácitos de un grupo de empleados a otro. Los conocimientos tácitos son conocimientos difíciles de codificar y almacenar por escrito o en una base de datos. Es la clase de conocimiento que se encuentra en la cabeza de una persona y en ningún otro lado. El «mentoring» proporciona un canal para transferir conocimientos tácitos de una generación de empleados a otra, o de directivos altamente experimentados a otros con menos experiencia. Cuando este canal no existe, hay una información importante que queda aislada y cuando las personas que poseen conocimientos tácitos se jubilan o se van de la empresa, todo lo que saben se va con ellas. El «mentoring» ayuda a evitar esa pérdida y mantener un conocimiento dentro de la empresa.

(3) ayuda a retener a empleados valiosos. La rotación de empleados es un hecho en muchas empresas y su tasa varía mucho según las empresas y sectores. No toda la rotación de personal es mala. En muchos casos, crea oportunidades para llenar vacantes con personas más cualificadas y en niveles intermedios o superiores, son los empleados fieles y ambiciosos los que tienen la posibilidad de ascender. Para las empresas, el reto es confinar la rotación al personal de bajo rendimiento y a las categorías que se pueden sustituir de forma fácil y barata, y combatir agresivamente la rotación entre empleados que aportan un alto valor añadido.

«Mentoring» de igual a igual. El «mentoring» de igual a igual descansa sobre esta sólida premisa: los jefes jóvenes y ambiciosos tienen mucho que aprender unos de otros y, por tener experiencias comunes, pueden sentir empatía y proporcionarse apoyo mutuo.

Desventajas. Les falta el poder de los mentores de alto nivel, lo que significa que no pueden proporcionar el patrocinio, la protección, el desafío (mediante nuevos cargos) y el modelo de ejemplo que muchas personas necesitan. Un igual también puede ser un competidor para un mismo ascenso, o para conseguir recursos, o el

favor de los superiores. Ese elemento de competitividad puede socavar la confianza que las relaciones entre mentor y protegido exigen. Además, algunas personas pueden ser reacias a admitir ante un colega competitivo que necesitan ayuda, porque hacerlo significa decir: «tú eres el maestro y yo el aprendiz, tú eres mejor que yo». No son muchas las personas dispuestas a decirle una cosa así a uno de sus iguales.

Ventajas. Generalmente hay muchos más mentores de igual a igual que altos directivos entre los que elegir en una gran empresa. Un mentor con las mismas condiciones que el protegido tiene más posibilidades de entender y sentir empatía por los problemas del ambicioso directivo joven que quiere aprender. Después de todo él también está en la misma situación.

Red de mentores. Si hay alguna forma de apoyo y aprendizaje con mayor potencial para el desarrollo de ambiciosos jóvenes directivos que los modelos maestro-protegido y de igual a igual antes mencionados, es una red de muchos mentores.

Los beneficios de una sólida red de mentores son muchos:

- ) Una «cartera diversificada» de mentores tiene más capacidad que un solo mentor para proporcionar el espectro de funciones profesionales y psicosociales que requiere el joven directivo en ascenso. Un solo mentor puede abrir algunas puertas pero no todas. Puede ser un ejemplo a seguir en cuanto a un comportamiento valioso pero no todos.
- ) Un solo mentor apegado al *statu quo* puede llegar a inhibir el desarrollo de un protegido. Una selección más amplia de mentores es probable que incluya personas con nuevas ideas que pongan en cuestión ese *statu quo*.
- ) Un solo mentor puede tener intereses creados para retener a un protegido prometedor en su departamento o en la empresa aunque el potencial del protegido sea otro muy distinto. Del mismo modo, un mentor solo puede aislar al protegido de información externa importante y desalentar un cambio profesional que beneficiaría al protegido.
- ) Una relación con un solo mentor no sostendrá una carrera en expansión. Estas relaciones individuales son de corta duración, pocas veces van más allá de unos pocos años. El protegido debe eventualmente decirle adiós a su asesor de confianza y buscar otro. Una red de mentores ofrece apoyo y aprendizaje continuo.

4.1.5 La calidad como marco de referencia para la administración. Conforme las compañías empezaron a reconocer el amplio alcance de la calidad, surgió el concepto de calidad total (TQ) (Total Quality). En 1992 los presidentes y directores ejecutivos de nueve corporaciones estadounidenses importantes, en cooperación con los directivos de las facultades de administración e ingeniería de las principales universidades y asesores reconocidos, respaldaron una definición de calidad total:

*La calidad total (TQ) es un sistema administrativo enfocado hacia las personas que intenta lograr un incremento continuo en la satisfacción del cliente a un costo real cada vez más bajo. La TQ es un enfoque de sistema total (no un área o programa independiente) y parte integral de una estrategia de alto nivel; funciona de modo horizontal en todas las funciones y departamentos, comprende a todos los empleados, de arriba abajo y se extiende hacia atrás y hacia adelante para incluir la cadena de proveedores y la cadena de clientes. La TQ destaca el aprendizaje y la adaptación al cambio continuo como las claves para el éxito de la organización. La base de la calidad total es filosófica: el método científico. La TQ incluye sistemas, métodos y herramientas. Los sistemas permiten cambiar; la filosofía permanece igual.*

Principios de calidad total

*La TQ se fundamenta en valores que resaltan la dignidad del individuo y el poder de acción de la comunidad<sup>145</sup>.*

Principios de calidad total. Se basa en tres principios fundamentales.

1. Un enfoque en los clientes y accionistas.
2. La participación y el trabajo en equipo de todos en la organización. El uso de equipos de autogestión que combinan el trabajo en equipo y la integración es un método eficiente para lograr la participación de los empleados.
3. Un enfoque de proceso apoyado por el mejoramiento y el aprendizaje continuos.

Cuando no existe un mercado de proveedores competitivos que puedan cubrir todas las necesidades de la empresa compradora, ésta tiene la opción de desarrollar a sus proveedores. Esta alternativa se puede visualizar como un proceso de mejora continua, el cual inicia con la identificación de proveedores con el potencial para ser desarrollados y cuyo desempeño y capacidades administrativas y de manufactura se afinan continuamente dependiendo de los nuevos requisitos que el mercado imponga a la compañía compradora

Administración de recursos humanos. Alcanzar los objetivos de calidad y desempeño de una compañía requiere una fuerza laboral comprometida, bien capacitada y participativa. Los trabajadores de primera línea necesitan las habilidades para escuchar a los clientes; los trabajadores de manufacturas necesitan habilidades específicas para desarrollar tecnologías; y todos los empleados deben entender cómo utilizar los datos y la información para impulsar la mejora continua. Esto sólo se logra mediante el diseño y manejo de sistemas de trabajo apropiados, estrategias de premios y reconocimientos, educación y capacitación así como un ambiente laboral sano, seguro y motivador. Las dificultades principales en esta área incluyen la integración de prácticas de recursos humanos y la alineación de la administración de recursos humanos con

---

<sup>145</sup> Procter & Gamble, Report to the Total Quality Leadership Steering Committee and Working Councils (Cincinnati, OH: Procter & Gamble, 1992) Citado por EVANS, James R. LINDSAY, William M. Administración y control de la calidad. 7 ed. México, D.F. Cengage Learning Editores, S.A. 2008. 783 p.

las directrices del negocio y los procesos de cambio estratégicos. Atender estos retos requiere el uso eficiente y la comprensión de la información relacionada con los empleados en cuanto a conocimientos, habilidades, satisfacción, motivación, seguridad y bienestar.

Administración de los procesos. El manejo de los procesos tiene que ver con el diseño de procesos para desarrollar y entregar productos y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes, el control diario para que se desempeñen según se requiera y su mejora continua. Las actividades para la administración de los procesos le dan un fuerte énfasis en la prevención y el aprendizaje organizacional porque los costos de evitar problemas en la etapa de diseño son mucho menores que los costos de corregir problemas que ocurren “más adelante”. Asimismo, el éxito de los mercados competitivos en el mundo exige la creación de una capacidad para el cambio rápido y flexibilidad, como ciclos de introducción de productos más cortos y una respuesta más rápida y flexible a los clientes. Seguir el ritmo de la competencia requiere con frecuencia la simplificación de procesos y la capacidad para hacer transiciones rápidas de un proceso a otro. Las actividades en el manejo de procesos comprenden no sólo las competencias centrales de una organización, que crean valor agregado directo para los clientes, sino también aquellos procesos de apoyo que facilitan la creación de valor.

4.1.5.1 Calidad en las pequeñas empresas y organizaciones no lucrativas. Las pequeñas empresas y las organizaciones no lucrativas, en general, han tardado en adoptar las iniciativas de calidad. En la mayoría de los casos, este retraso se debe a la falta de entendimiento y conocimiento de lo que es necesario hacer y cómo hacerlos, porque los administradores se ocupan de actividades empresariales que casi siempre se enfocan en las estrategias de ventas y el crecimiento del mercado, los problemas cotidianos del flujo de efectivo y las tareas rutinarias de apagafuegos. Además, las pequeñas empresas y las organizaciones no lucrativas casi nunca cuentan con los recursos necesarios para establecer y mantener sistemas de calidad más formales. Sin embargo, desde la perspectiva de los tres principios de la calidad total, un enfoque hacia los clientes es vital para las pequeñas empresas; el presidente o fundador de la empresa es a menudo el contacto principal con los clientes clave y los conoce muy bien. La mayor parte de las pequeñas empresas viven o mueren en función de cómo se relacionan con los clientes, pero los otros dos principios: trabajo en equipo y participación, así como un enfoque en los procesos y mejora continua, casi nunca se atiende en forma apropiada. Los ejecutivos de las pequeñas empresas, sobre todo en los negocios familiares, casi siempre tienen una actitud de “comando y control” que domina la toma de decisiones, así que se deja a los empleados poca discrecionalidad y capacidad para decidir. Además, los procesos tienden a ser poco estructurados y no se basan en datos e información adecuados. Casi siempre es más importante realizar las tareas que se presentan cada día que las actividades de planificación a largo plazo y mejora.

Muchas otras características de las pequeñas empresas afectan de manera adversa la ejecución de los principios de la calidad total. Entre estas características se incluyen las siguientes.

- ) La falta de influencia en el mercado, la cual puede afectar la capacidad de una pequeña empresa para lograr que sus proveedores participen en los esfuerzos orientados a la calidad.
- ) No reconocer la importancia de las estrategias de administración de recursos humanos en la calidad y, por tanto, experimentar niveles más bajos en la capacidad de los empleados para tomar decisiones, participación y capacitación relacionada con la calidad.
- ) Falta de experiencia administrativa profesional y un enfoque a corto plazo, lo cual con frecuencia da como resultado la inadecuada asignación de recursos entre los esfuerzos de calidad total.
- ) Menor conocimiento y experiencia técnica, que dificulta a las pequeñas empresas la utilización eficaz de las herramientas de calidad y las técnicas de mejora.
- ) La naturaleza informal de la comunicación y la falta de sistemas de información estructurados, que inhiben la ejecución.

No obstante, muchas pequeñas empresas exitosas han demostrado que es posible manejar con éxito las iniciativas de calidad.

A menudo, las pequeñas empresas llegan a esta conclusión cuando crecen o enfrentan retos de mercado significativos; simplemente no pueden seguir con el tipo de administración que tenían en el pasado y necesitan una infraestructura orientada más sistemáticamente hacia los procesos. Texas Nameplate Company, Inc. (TNC) desmanteló su departamento de control de calidad, lo reemplazó con un equipo multifuncional e hizo que la calidad fuera responsabilidad de todos los empleados.

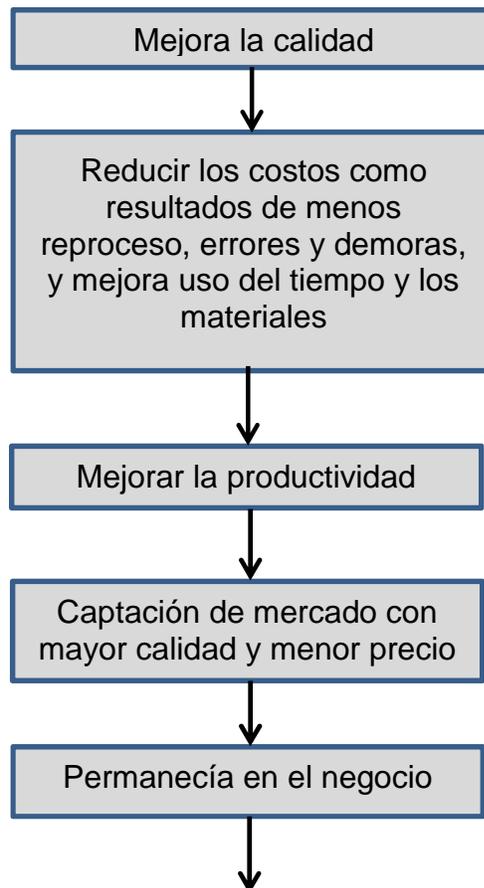
Las organizaciones no lucrativas no se guían por utilidades netas (aunque los presupuestos limitados son factor importante en la búsqueda de la calidad) y los administradores a menudo carecen de la experiencia técnica y de negocios necesaria para cambiar una organización. Existe poca información acerca de cómo aplicar los principios de calidad en organizaciones no lucrativas y los empleados utilizan un “lenguaje” diferente al de los negocios, por lo que para ellos es un problema traducir los conceptos de negocios en aplicaciones significativas. Entre las principales dificultades que enfrentan las organizaciones no lucrativas están superar el miedo al cambio, cambiar la mentalidad de que este tipo de organizaciones son diferentes y no pueden aplicar de manera eficaz los principios de calidad, identificar a los clientes y una visión propia, entender los proceso de trabajo, manejar recursos limitados y entender las relaciones con el gobierno y las grandes empresas.

La Cruz Roja se enfoca en mantener en cero la variabilidad, la desviación y los errores mediante iniciativas como las siguientes:

- ) Usar nuevas tecnologías para reducir la posibilidad de errores humanos.
- ) Reestructurar y aumentar el nivel del personal de aseguramiento de la calidad.
- ) Crear un sistema de capacitación más ágil e integral.
- ) Aplicar la reingeniería a los procesos de manufactura de alto impacto para hacerlos más eficientes y sencillos a fin de reducir y evitar errores.
- ) Invertir en instalaciones para permitir una adopción más eficiente y eficaz de la nueva tecnología<sup>146</sup>.

#### 4.1.5.2 Filosofías y marcos de referencia.

Figura 2. La reacción en cadena de Deming.



<sup>146</sup> Kennedy Smith, "American Red Cross Undergoes Quality Transfusion", Quality Digest, marzo de 2003, 6-7. Citado por EVANS, James R. LINDSAY, William M. Administración y control de la calidad. 7 ed. México, D.F. Cengage Learning Editores, S.A. 2008. 783 p.

Proveer cada vez más  
empleos

Los 14 puntos de Deming.

1. Crear y dar a conocer a todos los empleados una declaración de los objetivos y propósitos de la empresa u organización. La administración debe demostrar en forma constante su compromiso con esta declaración.
2. Aprender la nueva filosofía, desde los altos ejecutivos hasta las base de la empresa.
3. Entender el propósito de la inspección, para la mejora de los procesos y reducción de los costos.
4. Terminar con la práctica de otorgar contratos basándose únicamente en el precio.
5. Mejorar el sistema de producción y servicio en forma continua y permanente.
6. Instituir la capacitación.
7. Enseñar e instituir el liderazgo.
8. Eliminar el temor. Crear confianza. Crear el ambiente adecuado para la innovación.
9. Optimizar hacia los objetivos y propósitos de la empresa los esfuerzos de equipos, grupos y áreas de personal.
10. Eliminar las exhortaciones para la fuerza laboral.
11. a) Eliminar las cuotas numéricas para la producción; en cambio, aprender e instituir métodos para mejorar.  
b) Eliminar la administración por objetivos. En vez de ella, aprender las capacidades de los procesos y cómo mejorarlos.
12. Eliminar las barreras que eviten que las personas se sientan orgullosas de su trabajo.
13. Fomentar la educación y la automejora personal.
14. Empezar acciones para lograr la transformación.

El sistema de Deming de conocimiento profundo consta de cuatro partes relacionadas:

1. Valoración del sistema. El objetivo de cualquier sistema debe ser que todos los grupos de referencia (accionistas, empleados, clientes, comunidad y medio ambiente) obtengan un beneficio a largo plazo.

2. Compresión de la variación. Un dispositivo llamado quincunx ilustra un proceso de variación natural, lo que ocurre en él, pasa en cualquier proceso de producción y servicio, debido casi siempre a factores inherentes en el diseño del sistema, que no se pueden controlar con facilidad. En la actualidad la tecnología moderna ha mejorado nuestra capacidad para producir numerosas partes físicas con muy poca variación; sin embargo, aquella que se deriva del desempeño y el comportamiento del ser humano sigue afectando los esfuerzos dirigidos a mejorar la calidad. Deming sugirió que la administración primero entiende y luego trabaja para reducir la variación a través de mejoras en tecnología, diseño de procesos y capacitación. Con menos variación, tanto el productor como el consumidor se benefician. El productor se beneficia al necesitar menos inspecciones, experimentar menos desperdicios y reprocesos y al tener un desempeño humano más consistente, lo cual da como resultado mayor productividad y satisfacción del cliente. El consumidor tiene la ventaja de saber que todos los productos y servicios tienen características de calidad semejantes y que se van a desempeñar o a entregar en forma consistente. Deming propuso que todos los empleados deben estar familiarizados con las técnicas estadísticas y otras herramientas para solucionar problemas, su valor radica en su objetividad.
3. Teoría del conocimiento. La experiencia sólo describe (no se puede probar ni validar) y por sí sola no ayuda en la administración. Por otra parte, la teoría ayuda a comprender las relaciones de causa y efecto que se pueden emplear para la predicción y la toma de decisiones administrativas racionales.
4. Psicología. Las personas pueden ser motivadas de manera intrínseca y extrínseca; sin embargo, los motivadores más poderosos son intrínsecos.

La psicología nos ayuda a entender a las personas, las interacciones entre personas y circunstancias, las interacciones entre líderes y empleados, y cualquier sistema administrativo. Es determinante diseñar un ambiente laboral que promueva la satisfacción y el bienestar de los empleados. Gran parte de la filosofía de Deming se basa en la comprensión del comportamiento humano y el trato justo para las personas. Cada persona es diferente. Un verdadero líder debe ser consciente de estas diferencias y trabajar hacia la optimización de las competencias y preferencias de todos. La mayoría de los administradores trabajan bajo el supuesto de que las personas son semejantes. Sin embargo, un verdadero líder entiende que la gente aprende de diferentes maneras y a distintas velocidades, y maneja el sistema de manera acorde.

Una de las creencias más controvertidas de Deming es que la remuneración no es un motivador, afirmación que los psicólogos industriales han hecho durante décadas. El presidente de General Motors dijo alguna vez que si GM duplicara el salario de cada empleado, nada

cambiaría. Los estímulos monetarios constituyen una salida para los administradores que no entienden cómo manejar la motivación intrínseca.

4.1.5.3 Comparaciones de las filosofías de la calidad. A pesar de sus diferencias significativas para ejecutar el cambio organizacional, las filosofías de Deming, Juran y Crosby tienen más semejanzas que diferencias. Cada una considera la calidad como imperativo en la competitividad futura en los mercados globales; hace el compromiso de la alta dirección una necesidad absoluta; demuestra que las prácticas de la administración de calidad ahorran, no cuestan, dinero; establece que la calidad es responsabilidad de la administración y no de los trabajadores; recalca la necesidad de una mejora continua y su fin; reconoce la importancia del cliente y las relaciones estrechas entre la administración y los trabajadores, y reconoce la necesidad de cambiar la cultura organizacional así como las dificultades relacionadas con este cambio.

La naturaleza individual de las empresas complica la aplicación estricta de cualquier filosofía específica. Aunque cada una de estas filosofías puede ser eficaz, una empresa debe entender primero la naturaleza y las diferencias de cada una y, luego, desarrollar una estrategia de administración de calidad adaptada a su organización. En cualquier enfoque se deben incluir metas y objetivos, asignación de responsabilidades, sistema de medición y descripción de las herramientas que se van a usar; una descripción del estilo de administración que se utilizará y una estrategia para su ejecución. Después de estos pasos, el equipo administrativo es responsable de guiar a la organización hasta la ejecución exitosa del programa.

4.1.5.4 Los criterios para el premio Baldrige, ISO 9000 y Six Sigma.

Los criterios para el premio Baldrige. Definen tanto una infraestructura integrada como una serie de prácticas fundamentales para un sistema administrativo de alto desempeño.

Los criterios evolucionaron de un énfasis inicial en el aseguramiento de la calidad de productos y servicios a finales de la década de 1980, aun enfoque amplio en la excelencia en el desempeño en un mercado global a fines de la década de 1990. Las mejoras incluyen los siguientes cambios en el énfasis:

- ) Del aseguramiento de la calidad y la planificación estratégica de la calidad a un enfoque en la administración de procesos y la planificación de negocios global.
- ) De un enfoque en los clientes actuales a uno en los clientes y mercados actuales y futuros construido sobre relaciones de largo plazo.
- ) De la administración de recursos humanos a los sistemas de trabajo de alto desempeño.

- ) De las actividades individuales para el mejoramiento de la calidad a los ciclos de evaluación y mejora y el aprendizaje organizacional en todas las áreas clave.
- ) Del análisis de datos de los esfuerzos de calidad a una revisión de nivel organizacional agregado e integrado de los datos de la empresa y la administración de activos de conocimiento.
- ) De los resultados que se enfocan en el desempeño financiero limitado a un enfoque en una combinación amplia de medidas organizacionales.

Las actualizaciones de los criterios se diseñan para tratar cuestiones emergentes y pertinentes que enfrenta el negocio. Por ejemplo, en 2003, los criterios reforzaron el énfasis en el gobierno y ética de las organizaciones, en vista de los escándalos de Enron, WorldCom y Arthur Andersen que ocurrieron un año antes. En 2005, Baldrige introdujo el concepto de sostenibilidad en los criterios. La sostenibilidad se refiere a la capacidad de una organización para dirigir las necesidades de los negocios actuales, tener la agilidad y administración estratégica para prepararse exitosamente para el futuro y para emergencias de tiempo real a corto plazo.

Los enfoques que las organizaciones emplean a fin de cumplir los requisitos de los criterios para el premio Baldrige no tienen que ser formales ni complejos, y las empresas pequeñas pueden ponerlos en práctica con facilidad.

Programas internacionales de premios a la calidad.

- ) Premio Deming japonés
- ) Premio europeo a la calidad
- ) Premios canadienses a la excelencia en los negocios
- ) Premio australiano a la excelencia en los negocios.
- ) Premio a la calidad en China

ISO 9000. Define las normas de los sistemas de calidad con base en la premisa de que ciertas características genéricas de las prácticas administrativas se pueden estandarizar, y que un sistema de calidad bien diseñado, bien ejecutado y administrado de manera cuidadosa ofrece la confianza de que los resultados cubrirán las necesidades y expectativas de los cliente.

Estructura de las normas ISO 9000:2000. Las normas ISO 9000:2000 se enfocan en el desarrollo, documentación y ejecución de procedimientos para asegurar la consistencia de las operaciones y el desempeño en los procesos de producción y prestación de servicios, con la meta de una mejora continua y apoyada por los principios fundamentales de la calidad total. Las normas constan de tres documentos.

1. ISO 9000: *Fundamentos y vocabulario*. Este documento proporciona información fundamental sobre los antecedentes y establece las definiciones de los términos clave que se emplean en las normas.
2. ISO 9001: *Requisitos*. Este documento proporciona los requisitos específicos para un sistema de administración de calidad, que los usuarios deben cumplir a fin de obtener la certificación por un tercero. Un ejemplo de estos requisitos es: “La administración del proveedor con responsabilidad ejecutiva debe definir y documentar su política de calidad, incluidos los objetivos y el compromiso con la calidad. La política de calidad será prioritaria para las metas de organización del proveedor y las expectativas y necesidades de sus clientes. El proveedor deberá asegurar que esta política se entienda, ejecute y mantenga en todos los niveles de la organización.” Por tanto, los requisitos establecen con precisión lo que la organización necesita hacer. Los requisitos se organizan en cuatro secciones principales: responsabilidad de la administración; administración de recursos; realización de productos, y medición, análisis y mejora.
3. ISO 9004: *Lineamientos para mejoras en el desempeño*. Este documento ofrece los lineamientos que ayudan a las organizaciones a mejorar sus sistemas de administración de calidad más allá de los requisitos mínimos en ISO 9001, pero no establecen ningún requisito que se deba seguir.

#### Principios de administración de calidad ISO 9000:2000

Principio 1: Enfoque hacia el cliente. Las organizaciones dependen de sus clientes y, por tanto, deben entender sus necesidades actuales y futuras, cumplir los requisitos de los clientes y tratar de exceder sus expectativas.

Principio 2: Liderazgo. Los líderes establecen la unidad de propósito y dirección de la organización. Deben crear y conservar un ambiente interno en el que la gente pueda participar por completo en el logro de los objetivos de la empresa.

Principio 3: Participación de la gente. Las personas de todos los niveles constituyen la esencia de una organización, y su total participación permite que sus habilidades se aprovechen en beneficio de la empresa.

Principio 4: Enfoque hacia el proceso. El resultado deseado se logra con mayor eficiencia cuando las actividades y los recursos relacionados se manejan como un proceso.

Principio 5: Enfoque de sistemas para la administración: Identificar, entender, y administrar los procesos relacionados entre sí como un sistema contribuyen a la eficacia y eficiencia de la organización en el logro de sus objetivos.

Principio 6: Mejora continua. La mejora continua del desempeño general de la organización debe ser un objetivo permanente de la misma.

Principio 7: Enfoque hacia la toma de decisiones con base en hechos. Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

Principio 8: Relaciones con los proveedores para beneficio mutuo. Una organización y sus proveedores son dependientes entre sí, y una relación que beneficie a ambas partes aumenta su capacidad para crear valor.

Con esta filosofía de fondo, la revisión ISO 9000:2000 se aproxima mucho más al concepto de excelencia en el desempeño de Baldrige. Por ejemplo:

- ) En la actualidad, las organizaciones necesitan un proceso para determinar las necesidades y expectativas del cliente, traducirlas a requisitos internos y medir la satisfacción e insatisfacción del cliente.
- ) Los administradores deben comunicar la importancia de satisfacer el cliente y cumplir con los requisitos normativos, integrar las normas ISO 9000 en los planes de negocios, establecer objetivos medibles y llevar a cabo revisiones administrativas. La alta dirección ya no puede delegar el programa a personas de niveles inferiores de la organización. En la actualidad las empresas deben ver el trabajo como un proceso y administrar un sistema de procesos relacionados entre sí. Este enfoque es muy diferente de los requisitos de versiones anteriores de “documentar lo que se hace”.
- ) Ahora, es necesario realizar un análisis para proporcionar información sobre la satisfacción y falta de satisfacción del cliente, productos y procesos con el enfoque en la mejora.
- ) Se enfatizan la evaluación de la eficacia de la capacitación y la necesidad de concientizar al personal acerca de la importancia de sus actividades para alcanzar los objetivos de calidad.
- ) En las normas anteriores, se pedía a las organizaciones que emprendieran acciones correctivas y preventivas, pero ahora deben tener un proceso planeado para mejorar.

Ejecución y certificación. La ejecución de las normas ISO 9000 no es tarea fácil<sup>147</sup>. En un principio, la naturaleza de las normas ISO 9000 era indicativa y debían utilizarse para situaciones contractuales entre dos partes (un cliente y un proveedor) y para auditoría interna. Sin embargo, pronto evolucionaron en criterios para las empresas que deseaban “certificar” su administración de calidad o lograr un “registro” a través de un auditor externo, casi siempre un laboratorio o algunos organismos de acreditación (llamado registrador). Este proceso se originó en el Reino Unido. En lugar de que cada cliente someta a auditoría a un proveedor para

---

<sup>147</sup> El caso práctico de Steven E. Webster. “ISO 9000 Certification, A Success Story at Un Visions Manufacturing”, IIE Solutions, abril de 1997, 18-21, sugiere los lineamientos para la ejecución. Citado por EVANS, James R. LINDSAY, William M. Administración y control de la calidad. 7 ed. México, D.F. Cengage Learning Editores, S.A. 2008. 783 p.

certificar su cumplimiento con las normas, el registrador certifica a la empresa y todos los clientes del proveedor acepten esta certificación.

Una nueva certificación es necesaria cada tres años. Sitios individuales (no empresas completas) deben lograr el registro por separado. El solicitante absorbe todos los costos, de modo que el proceso puede ser muy costoso. Una auditoría para obtener el registro puede costar entre 10,000 y 4,000 dólares o más, mientras el costo interno de la documentación y capacitación puede ser superior a 100,000 dólares.

Beneficios de ISO 9000. Diversas organizaciones han logrado beneficios importantes de ISO 9000 que van desde una mayor satisfacción y retención de clientes hasta productos de mejor calidad y mayor productividad. En DuPont, por ejemplo, gracias a ISO 9000 se incrementaron de 70 a 90 por ciento las entregas a tiempo, disminuyó el tiempo del ciclo de 15 a 1.5 días, se incrementaron de 72 a 92 por ciento los rendimientos de productos que pasan la primera inspección y se redujo en un tercio el número de procedimientos de prueba. Además las empresas han descubierto que el uso de las normas ISO 9000 da como resultado un incremento en el uso de la información como herramienta administrativa, un mayor compromiso de la administración, revisiones administrativas más eficientes y mejor comunicación con los clientes<sup>148</sup>.

ISO 9000. Proporciona una serie de prácticas excelentes para iniciar un sistema de calidad, y es un punto de partida excelente para las empresas que no tienen un programa formal de aseguramiento de la calidad.

Six Sigma. Se puede describir como un enfoque de mejora del negocio que busca encontrar y eliminar las causas de los defectos y errores en los procesos de manufactura y servicios, concentrándose en los resultados que son decisivos para los clientes y una clara recuperación financiera para la organización.

La filosofía central de Six Sigma se basa en algunos conceptos clave:<sup>149</sup>

1. Pensar en términos de los procesos de negocios clave y los requisitos de los clientes con un claro enfoque hacia los objetivos estratégicos generales.
2. Enfocarse en los patrocinadores corporativos responsables de los proyectos más sobresalientes, apoyar las actividades en equipo, ayudar a superar la resistencia al cambio y obtener recursos.

---

<sup>148</sup> Sandford Liebesman y James Mroz, "ISO 9000:22000 Experiences: First Results Are In" g, Quality Progress, abril de 2002,52-59. Citado por EVANS, James R. LINDSAY, William M. Administración y control de la calidad. 7 ed. México, D.F. Cengage Learning Editores, S.A. 2008. 783 p.

<sup>149</sup> Un conjunto de ideas sugerido por Stanley A. Marash, "Six Sigma: Business Results Through Innovation", ASQ's 54th Annual Quality Congress Proceedings, 2000, 627-630; y Dick Smith y Jerry Blakeslee, Strategic Six Sigma: Best Practices from the Executive Suit (Nueva York: Wiley, 2002)

3. Hacer énfasis en medidas cuantificables como defectos por millón de oportunidades (dpmo), que se pueden aplicar a todas las partes de una organización: manufactura, ingeniería, administración, software, etcétera.
4. Asegurar que los indicadores apropiados sean identificados en las primeras etapas del proceso y que se enfoquen en los resultados del negocio; de este modo, se proporcionarán incentivos y responsabilidades.
5. Proporcionar capacitación extensa seguida del uso de equipos de proyecto para aumentar la rentabilidad, reducir las actividades sin valor agregado y lograr la reducción del tiempo del ciclo.
6. Crear expertos altamente calificados en la mejora de procesos (“cintas verdes”, “cintas negras” y “maestros cintas negras”) que apliquen las herramientas de mejora y guíen a los equipos.
7. Establecer objetivos de difícil alcance con vistas al mejoramiento.

Aunque diferentes, Baldrige y Six Sigma son muy compatibles, y ambos pueden tener un lugar en el sistema administrativo de una empresa exitosa.

4.1.5.5 Enfoque en los clientes. La importancia de la satisfacción y la lealtad del cliente. En un estudio se descubrió que las empresas que tienen una tasa de retención de clientes de 98 por ciento son dos veces más productivas que aquellas cuya tasa es de 94 por ciento. Otros estudios demuestran que los clientes insatisfechos comunican sus experiencias negativas a por lo menos dos veces más personas que sus experiencias positivas. Aunque la satisfacción es importante, las empresas modernas necesitan una visión más profunda. El logro de una alta productividad y de participación de mercado requiere clientes leales, aquellos que permanecen con la empresa y dan referencias positivas acerca de ella. La satisfacción y la lealtad son conceptos muy diferentes. Según las palabras de Patrick Mehne, director ejecutivo de calidad de The Ritz-Carlton Hotel Company, L.L.C.: “La satisfacción es una actitud; la lealtad es un comportamiento.” Los clientes que estén simplemente satisfechos quizá adquieran con frecuencia productos de los competidores debido a la conveniencia, promociones u otros factores. Los clientes leales dan prioridad a hacer negocio con una organización en particular, y a menudo se desvían de su camino o pagan un extra por permanecer como clientes de la empresa. Los clientes leales gastan más, están dispuestos a pagar precios más altos, recomiendan a clientes nuevos y es menos costoso hacer negocios con ellos. Las estadísticas demuestran también que la empresa típica realiza 65 por ciento de sus negocios con clientes que ya conocen, y le cuesta cinco veces más buscar un cliente nuevo que mantener contento a uno que ya tiene.

La satisfacción del cliente ocurre cuando los productos y servicios cumplen o superan las expectativas del cliente, nuestra principal definición de calidad. Para superar las expectativas, una empresa debe ofrecer a sus clientes un valor en constante mejora. El valor, es la calidad relacionada con el precio; comparan el paquete completo de productos y servicios que ofrece una empresa (que en

ocasiones se conoce como paquete de beneficios para el consumidor) con el precio y valor de la competencia. El paquete de beneficios para el consumidor influye en la percepción de la calidad e incluye un producto físico y sus dimensiones de calidad; el apoyo previo a la venta, como la facilidad al hacer los pedidos; la entrega rápida, puntual y precisa; y el soporte posventa en que se destacan: el servicio de campo, las garantías y el soporte técnico. Si los competidores ofrecen mejores opciones por un precio similar, los consumidores seleccionan de modo racional el paquete con la máxima calidad percibida.

Si un competidor ofrece el mismo paquete de calidad de productos y servicios a un precio más bajo, por lo general los clientes eligen el más económico. Sin embargo, los precios más bajos requieren costos más bajos, si la empresa pretende seguir siendo productiva. Las mejoras en la calidad de las operaciones reducen costos. Por tanto, entender exactamente lo que el cliente quiere y su percepción del valor es crucial para el éxito competitivo. Las empresas deben enfocarse en mejorar en forma continua tanto el paquete de beneficios para el consumidor como la calidad de sus operaciones internas. Además del valor, la satisfacción y la lealtad se ven afectadas en gran medida por la calidad del servicio, la integridad y las relaciones que las empresas establecen con sus clientes. En un estudio se descubrió que es cinco veces más probable que los clientes cambien de empresa debido a problemas notorios de servicios que por preocupaciones de precios o problemas con la calidad de los productos<sup>150</sup>. Como dijo el propietario de una pequeña empresa: “Creamos lealtad en los clientes al decirles la verdad, sin importar si son buenas o malas noticias”<sup>151</sup>.

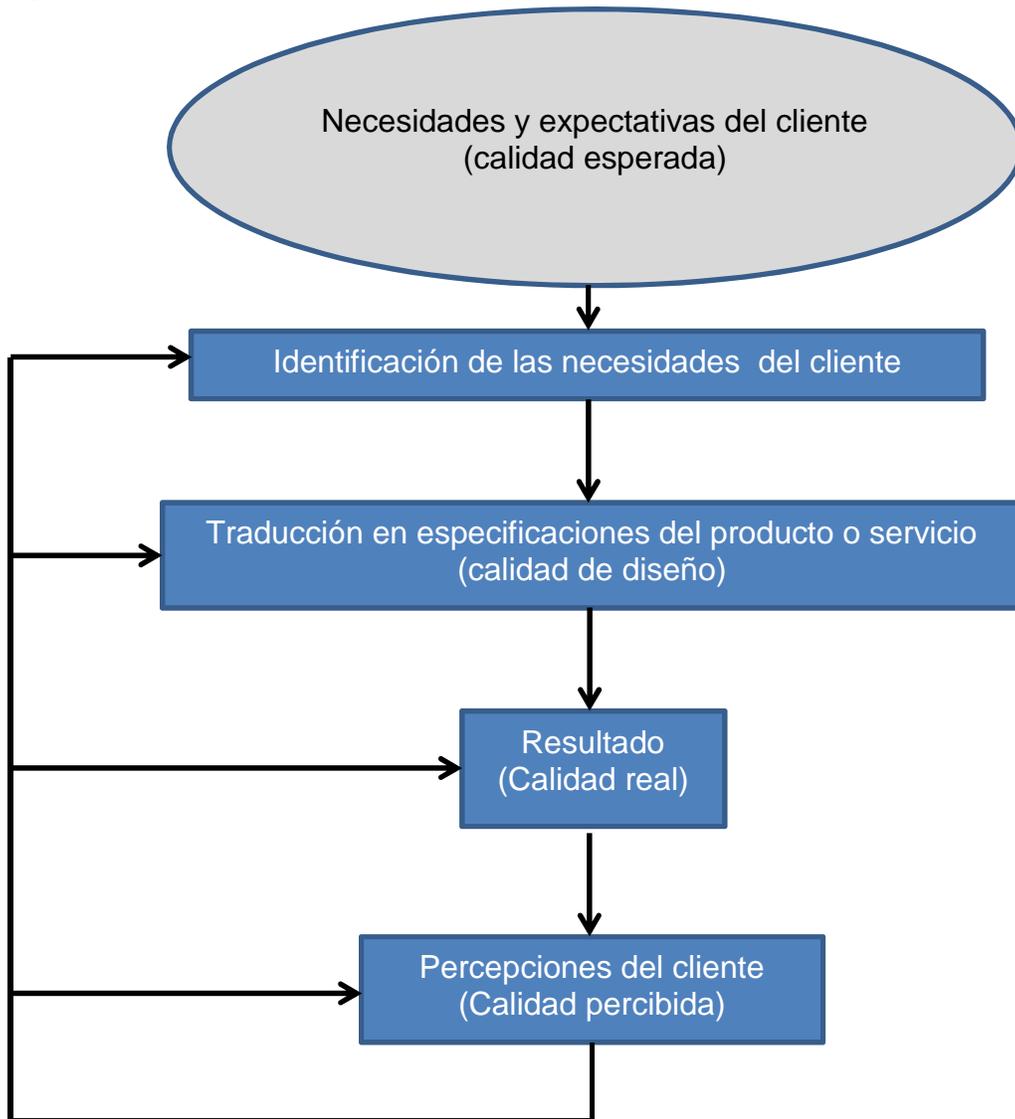
Creación de clientes satisfechos. La figura ofrece un panorama del proceso en el que las necesidades y expectativas de los clientes se traducen en percepciones durante los procesos de diseño, producción y entrega.

---

<sup>150</sup> The Forum Corporation, “Customer Focus Research”, executive briefing, Boston, 1988. Citado por EVANS, James R. LINDSAY, William M. Administración y control de la calidad. 7 ed. México, D.F. Cengage Learning Editores, S.A. 2008. 783 p.

<sup>151</sup> “Companies That Serve You Best”. Citado por EVANS, James R. LINDSAY, William M. Administración y control de la calidad. 7 ed. México, D.F. Cengage Learning Editores, S.A. 2008. 783 p.

Figura 3. Ciclo de calidad impulsado por el cliente.



Las verdaderas necesidades y expectativas del cliente se conocen como calidad esperada. Este tipo de calidad es la que el cliente supone que recibirá del producto. El productor identifica estas necesidades y expectativas y las traduce en especificaciones para los productos y servicios. La calidad real es el resultado del proceso de producción y la que se entrega al cliente. Sin embargo, la calidad real .interpreta de manera equivocada de un paso a otro. Por ejemplo, los esfuerzos ineficaces de investigación de mercado podrían evaluar en forma incorrecta las verdaderas necesidades y expectativas de los clientes. Los diseñadores de productos y servicios podrían desarrollar especificaciones que reflejen de manera equivocada estas necesidades. Las operaciones de fabricación o el personal que

tiene contacto con los clientes podrían no producir de acuerdo con las especificaciones.

Los clientes evaluarán las percepciones de calidad y desarrollo (calidad percibida) comparando sus expectativas (calidad esperada) con lo que reciben (calidad real). Si la calidad esperada es más alta que la real, es posible que el cliente se sienta insatisfecho. Sin embargo, si la calidad real supera las expectativas, el cliente se sentirá satisfecho e incluso sorpresivamente encantado. Debido a que la calidad percibida impulsa el comportamiento del consumidor, los productores deben esforzarse por asegurar que la calidad real cumpla con la esperada. Una complicación proviene del cliente que ve y cree que la calidad del producto es muy diferente de la que realmente recibe (calidad real), lo cual podría tomar forma mediante publicidad o experiencias negativas previas. Por tanto, las percepciones no siempre son exactas y pueden incluso cambiar con el tiempo; por ejemplo, cuando un cliente se da cuenta de que la calidad inicial de un automóvil es alta, pero a la larga comienza a experimentar problemas.

Entender estas relaciones requiere un sistema de medición de la satisfacción del cliente, así como la capacidad de utilizar su retroalimentación para mejorar. Este esfuerzo requiere que los productores vean los procesos a través de los ojos del cliente, no de la organización. A menudo, el enfoque de una empresa se refleja por las medidas que utiliza para evaluar el desempeño. Cuando el enfoque principal de una organización se centra en aspectos como programas y costos de producción, productividad o volumen de producción, en lugar de la facilidad de uso del producto, la disponibilidad o el costo de tener el producto a largo plazo, es difícil crear una cultura enfocada en el cliente. Las empresas deben prestar mayor atención a las experiencias generales de los clientes que afectan las percepciones.

Medición de la satisfacción del cliente. La retroalimentación del cliente es vital para un negocio. A través de ésta, una empresa aprende cuán satisfechos están sus clientes con sus productos y servicios y, en ocasiones, con los productos y servicios de sus competidores. Las medidas de la satisfacción del cliente permiten a una empresa hacer lo siguiente:

1. Descubrir las percepciones del cliente de qué tan bien se desempeña la empresa para satisfacer sus necesidades e identificar las causas de la insatisfacción y las expectativas no cumplidas, así como los motivadores de la satisfacción.
2. Comparar el desempeño de la empresa en relación con los competidores para apoyar la planificación y mejores iniciativas estratégicas.
3. Descubrir las áreas de mejoramiento en el diseño y entrega de productos y servicios y áreas para la capacitación y orientación de empleados.
4. Seguir las tendencias a fin de determinar si los cambios realmente dan como resultado mejoras.

Es importante entender que la satisfacción del cliente es una actitud psicológica. No es fácil medirla, y sólo se puede observar de manera indirecta.

Las medidas de satisfacción del cliente podrían incluir atributos del producto como la calidad, el desempeño, la facilidad de uso y la facilidad de mantenimiento; atributos del servicio como actitud, tiempo de servicio, entrega a tiempo, manejo de excepciones, obligaciones de rendir cuenta y soporte técnico; atributos de imagen como confiabilidad y precio; y medidas de satisfacción en general. En Fedex, a los clientes se les pide que califiquen todos los procesos, desde la facturación hasta el desempeño de los mensajeros, las condiciones de empaque o embalaje, las capacidades de seguimiento y localización, el manejo de quejas y la disposición de los empleados para ayudar. Las mediciones se basan en un requisito o necesidades de buena fe de la gente.

La información más útil incluye comparaciones con los competidores clave. A menudo, las empresas dependen de terceros para realizar encuestas a ciegas, a fin de determinar cuáles son los competidores clave y cómo se comparan sus productos y servicios. Las comparaciones competitivas aclaran con frecuencia la forma en que las mejoras en la calidad se traducen en mayor satisfacción para el cliente o si se pasan por alto las características de calidad fundamentales.

Análisis y uso de la retroalimentación del cliente. Deming enfatizó la importancia de utilizar la retroalimentación del cliente para mejorar los productos y procesos de una empresa. Al analizar las tendencias en los indicadores de satisfacción del cliente y relacionar esta información con sus procesos internos, un negocio puede determinar su progreso y la áreas que debe mejorar. La empresa asigna a un empleado o grupo de empleados la responsabilidad de desarrollar planes de mejora con base en los resultados de satisfacción del cliente. Por ejemplo, muchas empresas ligan los bonos anuales de los administradores con los resultados de satisfacción del cliente. Esta práctica actúa como un incentivo para los directivos y una guía para sus esfuerzos.

Una forma de asegurar que el indicador es apropiado es recopilar información sobre la importancia y el desempeño de las características de calidad clave. Lo ideal es que la empresa tenga un alto desempeño en las características importantes y no desperdicie sus recursos en características de poca importancia.

Por qué fracasan muchos de los esfuerzos por satisfacer al cliente.<sup>152</sup>

Determinar y utilizar la información de satisfacción del cliente debe considerarse como un proceso clave de negocios. Proceder de manera rutinaria conduce con frecuencia al fracaso. A Blanton Godfrey sugiere varias razones por las cuales los esfuerzos por satisfacer el cliente no producen resultados útiles.

---

<sup>152</sup> A. Blanton Godfrey, "Beyond Satisfaction", Quality Digest, enero de 1996, 15. Citado por EVANS, James R. LINDSAY, William M. Administración y control de la calidad. 7 ed. México, D.F. Cengage Learning Editores, S.A. 2008. 783 p.

1. *Esquemas de medición deficientes.* El simple hecho de registrar el porcentaje de clientes “satisfechos y muy satisfechos” en una escala Likert de 5 puntos proporciona poca información para emprender las acciones. Muchas encuestas ofrecen resultados sesgados porque las responden pocos clientes insatisfechos, o carecen de tamaños de muestra adecuados o de aleatoriedad. Los diseñadores de las encuestas deben entender muy bien los conceptos de la estadística.
2. *No identificarlos parámetros de calidad apropiados.* Muchas encuestas se preocupan de problemas que la empresa considera importantes, pero no toman en cuenta lo que piensan los clientes. Este error es el resultado de no capturar información confiable sobre las necesidades y expectativas de los clientes.
3. *No ponderar los parámetros en forma apropiada.* Aun cuando las organizaciones midan los aspectos correctos, tal vez no entienden qué parámetros son los más importantes. Como resultado de ello, invierten muchos esfuerzos en los parámetros con las calificaciones más bajas, que quizá no tienen importancia para los clientes. El uso de técnicas como análisis de la importancia y el desempeño ayuda a centrar la atención en los parámetros clave.
4. *Ausencia de comparación con los principales competidores.* La calidad y la percepción de la calidad son relativas. Sin los datos comparativos apropiados, es posible que los competidores mejoren a mayor velocidad de lo que percibe una organización.
5. *No medir a los clientes potenciales y anteriores.* Sin entender el porqué los no clientes no hacen negocio con una empresa, o lo que es más importante, por qué se van los clientes, una empresa corre el riesgo de perder participación en el mercado frente a sus competidores y quizá esté destinada a desaparecer.
6. *Confundir la lealtad con la satisfacción.* Estos dos conceptos son diferentes. La lealtad y retención de los clientes ofrecen un indicativo del futuro de la organización.

Valor percibido por el cliente. Medir el valor percibido por el cliente (VPC) es una alternativa a la medida tradicional de satisfacción del cliente, que se enfoca más en la lealtad que en la satisfacción. Los vendedores que ofrecen un VPC más alto en el momento de tomar la decisión de compra siempre ganan la venta. La medición del VPC incluye a los posibles clientes y no únicamente a los existentes, mira hacia delante en lugar de ver en retrospectiva, y estudia las opciones en relación con las alternativas, en lugar de con las expectativas. La metodología del VPC identifica los atributos más importantes del producto que los clientes probables utilizan para comparar una oferta con otra, así como su importancia y desempeño relativos. Un enfoque para evaluar la importancia es pedir al cliente que dé un valor porcentual de importancia a cada atributo, de modo que el total sume 100 por ciento, con lo que se elimina el problema común de dar calificaciones altas a cada factor. El hecho de pedir a los clientes que califiquen el desempeño de diferentes ofertas en cada atributo en una escala de 10 puntos

permite evaluar el desempeño relativo; la diferencia en las calificaciones es el desempeño relativo.

4.1.5.6 Liderazgo y planificación estratégica. El exdirector ejecutivo de Motorola, Robert Galvin, se habituó a hacer de la calidad el primer punto de la agenda de las juntas de directivos, y luego abandonar la reunión antes de discutir los asuntos financieros. Su liderazgo guio a Motorola hasta convertirla en una de las primeras ganadoras del Malcolm Baldrige National Quality Award. Como Comentó un profesional en la materia, los directivos administran para el presente; los líderes guían hacia el futuro.

Los líderes crean valores de calidad claros y visibles, y los integran en la estrategia de la organización. Estrategia es el patrón de decisiones que determina y revela las metas, políticas y planes de una empresa a fin de satisfacer las necesidades de las personas interesadas. A través de una estrategia eficaz, una empresa crea ventaja competitiva sostenida.

La función principal de la planificación estratégica es alinear los procesos de trabajo con las direcciones estratégicas y, por tanto, garantizar que el mejoramiento y el aprendizaje refuercen las prioridades organizacionales. En el ambiente de negocios actual, la calidad es un elemento clave de la planificación estratégica.

Cuando pensamos en el liderazgo, se piensa por lo general en el *liderazgo ejecutivo*, que se enfoca en las funciones de los directivos de guiar una organización para cumplir su misión y satisfacer sus objetivos. Numerosos estudios y las perspectivas de los profesionales confirman la importancia crítica de las funciones de los directivos en la excelencia en los negocios. En los criterios Baldrige, así como con otros marcos de trabajo como el ISO 9000 y el premio Deming de Japón, el liderazgo es la primera categoría. Entre las muchas actividades que realizan los directivos se incluyen las siguientes:

- ) Definir y comunicar las directrices del negocio.
- ) Asegurarse de que se cumplan las metas y expectativas.
- ) Revisar el desempeño del negocio y emprender las acciones adecuadas.
- ) Crear un ambiente de trabajo agradable que promueve la creatividad, la innovación y el mejoramiento continuo.
- ) Solicitar información y retroalimentación de los clientes.
- ) Asegurarse de que los empleados sean contribuyentes eficaces para el negocio.
- ) Motivar, inspirar e inducir energía a los empleados.
- ) Reconocer las contribuciones de los empleados.
- ) Proporcionar una retroalimentación sincera.

Las organizaciones actuales, flexibles y “sin empleos”, en las que las partes del trabajo las realizan departamentos tradicionales, equipos temporales de proyectos, asociados de negocios en otra organización y empleados externos que son indistinguibles de los empleados internos de la empresa, requieren una perspectiva de liderazgo más amplia:

- ) El liderazgo organizacional formal, que es responsable de integrar, distribuir los recursos y organizar las actividades de los diversos equipos de proyectos.
- ) El liderazgo *ad hoc* requerido en los equipos de proyecto.
- ) El liderazgo en cada uno de los miembros de los equipos de proyecto que incorpora la iniciativa, la capacidad para la autoadministración, la preparación para tomar decisiones difíciles, la integración de los valores de la organización y el sentido de responsabilidad de negocios que en las organizaciones tradicionales son exclusivos de los directivos<sup>153</sup>.

Por ejemplo, el liderazgo organizacional formal se manifiesta en desarrollar valores claros, crear una ventaja competitiva, definir un enfoque en el cliente y el mercado y fomentar el aprendizaje continuo. El liderazgo *ad hoc* dentro de los equipos de proyecto se observa al ver que el líder trabaja para que quienes lo rodean tengan éxito, al eliminar las barreras para el desempeño del equipo, al establecer líneas de comunicación adecuadas y al solucionar problemas. El liderazgo individual se revela a través de las personas que mantienen el enfoque y la disciplina para realizar los trabajos en forma consistente, mostrarse proactivos al identificar y solucionar problemas, trabajar para acuerdo de ganar-ganar y convertir el aprendizaje continuo en un hábito personal.

4.1.5.7 Prácticas de recursos humanos. La planta de Toyota en Georgetown, Kentucky, ha ganado tres veces el J.D. Power Gold Plant Quality Award (premio de calidad a la planta de oro). Cuando se le preguntó sobre el “secreto” detrás del acabado de pintura superior de Toyota, un gerente respondió: “En el aspecto tecnológico, no tenemos nada que los demás no puedan tener: No existe una máquina secreta de calidad de Toyota. La máquina de calidad es la fuerza de trabajo, los miembros de los equipos en la línea de pintura, los proveedores, los ingenieros: todos aquellos que participan en la producción adoptan la actitud de que fabricamos vehículos de clase mundial”<sup>154</sup>.

Deming insistió en que ninguna organización puede sobrevivir sin gente buena, gente que mejore constantemente. El recurso humano es el único que los

---

<sup>153</sup> William Bridges, “Leading the De-Jobbed Organization”, en Frances Hesselbein, Marshall Golsmith y Richard Beckhard (eds.), *The Leader of the Future* (San Francisco: Jossey-Bass, 1996), 16-17. Citado por EVANS, James R. LINDSAY, William M. *Administración y control de la calidad*. 7 ed. México, D.F. Cengage Learning Editores, S.A. 2008. 783 p.

<sup>154</sup> Robin Yale Bergstrom, “People, Process, Paint”, *Producción*, abril de 1995, 48-51. Citado por EVANS, James R. LINDSAY, William M. *Administración y control de la calidad*. 7 ed. México, D.F. Cengage Learning Editores, S.A. 2008. 783 p.

competidores no pueden copiar, y el único que ofrece sinergia; es decir, el resultado que produce tiene un valor mayor que la suma de sus partes.

Después del liderazgo, las personas son el componente más importante de la calidad total. FedEx, por ejemplo, descubrió una relación estadística directa entre la satisfacción de clientes y empleados; una disminución en las calificaciones de satisfacción de los empleados precede a una reducción en la satisfacción del cliente con una diferencia de aproximadamente dos meses. Heskett, Sasser y Schlesinger de la Escuela de Negocios Harvard realizaron investigaciones en numerosas operaciones de servicios en sectores industriales que van desde las comunicaciones y la banca hasta la comida rápida, y observaron relaciones similares<sup>155</sup>. Descubrieron que, conforme aumentaba la satisfacción de los empleados, también lo hacía la satisfacción de los clientes y su lealtad hacia la organización. Si los empleados estaban satisfechos con sus condiciones laborales y sus puestos, permanecían con la empresa, se familiarizaban con los clientes y sus necesidades, tenían la oportunidad de corregir los errores porque los clientes los conocían y confiaban en ellos, y sus resultados eran más productivos y con una calidad de servicios más alta. Los clientes de estas empresas se volvieron más leales, repitiendo así las operaciones de negocio; estaban más dispuestos a quejarse por los problemas en el servicio, de modo que los empleados pudieran solucionarlos, y así beneficiarse con la relación al encontrar costos más bajos y un mejor servicio, dando lugar a un nuevo ciclo de mayor satisfacción del cliente.

La alianza para el progreso en la vida y el trabajo encontró que las compañías que proporcionan autonomía en el trabajo, un trabajo desafiante y oportunidades de aprendizaje continuas, la oportunidad de participar en la toma de decisiones; la ayuda del supervisor al éxito del empleado en el trabajo y opciones flexibles de trabajo, tienen una mano de obra más feliz y más eficaz. Sólo se necesita dar un vistazo al comportamiento de la lista anual de las 100 mejores compañías para trabajar de la revista *Fortuna* observó que entre los factores que caracterizan un gran lugar para trabajar, existen dos que nunca han cambiado y son confianza y reconocimiento. “Es decir, los empleados atesoran la libertad para hacer su trabajo lo mejor posible como ellos creen y los grandes patrones confían en decir a los empleados que están haciendo un gran trabajo...Eso no cuesta nada, pero cuenta mucho”<sup>156</sup>.

El papel de la gente en el trabajo cambió conforme los negocios y la tecnología evolucionaron a través de los años. Antes de la Revolución Industrial, los artesanos hábiles cuidaban mucho la calidad de sus productos, Los motivaba el

---

<sup>155</sup> James L. Heskett, W. Earl Sasser, Jr. Y Leonard A. Schlesinger, *The Service Profit Chain* (Nueva York: The Free Press, 1997) ,101. Citado por EVANS, James R. LINDSAY, William M. *Administración y control de la calidad*. 7 ed. México, D.F. Cengage Learning Editores, S.A. 2008. 783 p.

<sup>156</sup> “The 100 Best Companies to Work in 2006”, *Fortune*, 11 de enero de 2006, 71-108. Citado por EVANS, James R. LINDSAY, William M. *Administración y control de la calidad*. 7 ed. México, D.F. Cengage Learning Editores, S.A. 2008. 783 p.

orgullo que sentían por su trabajo, así como la necesidad de sobrevivir. Frederick W. Taylor promulgó el abandono del concepto de trabajo artesanal y llegó a la conclusión de que una fábrica debía administrarse con bases científicas. De modo que se enfocó en el diseño de métodos de trabajo, el establecimiento de estándares para el trabajo cotidiano, la selección y entrenamiento de los trabajadores y los incentivos por el trabajo a destajo. Taylor separó la planeación de la ejecución, y llegó a la conclusión de que los capataces y obreros de esa época carecían de la educación necesaria para planear su trabajo. El papel del capataz era asegurarse de que la fuerza laboral cumpliera con las normas de productividad. Otros pioneros de la administración científica, como Frank y Lillian Gilbreth y Henry Gantt, mejoraron todavía más el sistema de Taylor a través del estudio del movimiento, la mejora de métodos, la ergonomía, la programación y los sistemas de incentivos salariales.

El sistema de Taylor mejoró la productividad en gran medida; sin embargo, también cambió muchos empleos de manufactura en una serie de tareas mundanas y sin sentido. Sin una perspectiva de sistemas y un enfoque en el cliente, la responsabilidad de la calidad cambió de los trabajadores a los inspectores y, como resultado de ello, la calidad se erosionó. La filosofía de Taylor también contribuyó al desarrollo de sindicatos laborales y estableció una relación de adversarios entre el trabajo y la administración, que todavía no se supera por completo. Sin embargo, el sistema Taylor fue la fuerza clave detrás del explosivo desarrollo económico del siglo XX. Por otra parte, el sistema Taylor no explota el activo más importante de una empresa: el conocimiento y la creatividad de la fuerza de trabajo. Como dicen los ejecutivos de The Ritz-Carlton Hotel Company, L.L.C., los seres humanos no cumplen una función, tienen un propósito, y el papel de la función de recursos humanos es desencadenar el poder de la fuerza de trabajo para lograr las metas de la organización<sup>157</sup>. En lugar de dirigir y supervisar a los trabajadores, en la actualidad los administradores deben facultarlos y ponerles retos. Los estudios demuestran que esta nueva filosofía da como resultado mayor calidad, costos más bajos, menos desperdicio, mejor uso, mayor capacidad, una rotación de personal más baja y menor ausentismo, una implementación más rápida de los cambios, mayor desarrollo de las habilidades del ser humano y mayor autoestima individual<sup>158</sup>. Asimismo, requiere de mayor atención a los aspectos psicológicos del trabajo, uno de los principios clave de la filosofía de Deming. El enfoque hacia la satisfacción del cliente y la flexibilidad para cubrir sus demandas en constante cambio implica nuevos enfoques en el diseño del trabajo y el desarrollo de los empleados.

---

<sup>157</sup> Town Hall discussion at the Quest for Excellence Conference, Washington D.C., marzo de 2000. Citado por EVANS, James R. LINDSAY, William M. Administración y control de la calidad. 7 ed. México, D.F. Cengage Learning Editores, S.A. 2008. 783 p.

<sup>158</sup> Richard E. Walton, "From Control to Commitment in the Workplace", Harvard Business Review 63, núm. 2 /marzo/abril de 1985), 77-84. ©by the President and Fellows of Harvard College; todos los derechos reservados. Citado por EVANS, James R. LINDSAY, William M. Administración y control de la calidad. 7 ed. México, D.F. Cengage Learning Editores, S.A. 2008. 783 p.

El alcance de la administración de recursos humanos. HRM es un término moderno para lo que tradicionalmente se conoce como *administración de personal* o *gestión del personal*. En su papel tradicional, los gerentes de personal de una organización de negocios entrevistaban a las personas que solicitaban trabajo, negociaban los contratos con los sindicatos, llevaban el registro de los trabajadores por hora y, en ocasiones, impartían cursos de capacitación. En la actualidad, su función ha cambiado en gran medida. Los gerentes de recursos humanos quizá siguen realizando las tareas tradicionales de los gerentes de personal, pero el alcance y la importancia de su área de responsabilidad se ampliaron significativamente. En lugar de ser perros guardianes corporativos, los gerentes de recursos humanos ahora adoptan un papel de líderes estratégicos en sus empresas. Por ejemplo, la importancia de los recursos humanos en una empresa como BI se refleja en el hecho de que un vicepresidente ejecutivo dirige el área. Así como todos los gerentes son responsables de la calidad, aun cuando sus organizaciones cuentan con especialistas en el área, todos los gerentes son responsables de los recursos humanos. El desarrollo de habilidades mediante la capacitación y la enseñanza, la promoción del trabajo en equipo y la participación, la motivación y ofrecer conocimiento a los empleados, así como proporcionar una comunicación significativa son capacidades importantes que todos los gerentes deben buscar para que la calidad total tenga éxito. En Xerox, por ejemplo, los gerentes son los responsables directos del desarrollo y la implementación de planes de recursos humanos que apoyen las metas de calidad de la empresa. Por tanto, entender las prácticas de HRM es necesario para un ambiente de calidad total y una tarea crítica para todos los gerentes.

Las empresas más importantes han revolucionado todos (o casi todos) sus procedimientos y políticas de recursos humanos<sup>159</sup>. En las organizaciones tradicionales, las unidades de HRM identifican, preparan, dirigen y recompensan a los empleados que cumplen objetivos difíciles de lograr. En las organizaciones de calidad total, las unidades de HRM desarrollan políticas y procedimientos para garantizar que los empleados desempeñen varias funciones, improvisen cuando sea necesario y se dirijan hacia una mejora continua tanto de la calidad de los productos como del servicio a los clientes. En muchas empresas se utiliza el nuevo paradigma de la HRM para desarrollar un ambiente de trabajo más cooperativo, productivo, flexible e innovador que reconoce el valor de los recursos humanos para cubrir las necesidades de los clientes y lograr los objetivos estratégicos del negocio.

**Principales prácticas.** Las prácticas de HRM basadas en la calidad total tienen como finalidad realizar las siguientes tareas:

---

<sup>159</sup> Richard Blackburn y Enson Rosen, "Total Quality and Human Resources Management: Lessons Learned from Baldrige Award-Winning Companies", *Academy of Management Executive* 7, núm. 3 (1993), 49-66. Citado por EVANS, James R. LINDSAY, William M. *Administración y control de la calidad*. 7 ed. México, D.F. Cengage Learning Editores, S.A. 2008. 783 p.

1. Comunicar la importancia de la contribución de cada empleado a la calidad total.
2. Hacer hincapié en las sinergias, relacionadas con la calidad, disponibles a través del trabajo en equipo.
3. Facultar a los empleados para “crear la diferencia”.
4. Reforzar el compromiso individual y de los equipos con la calidad mediante gran variedad de premios y apoyos.

Las principales empresas alcanzan estas metas a través de las siguientes prácticas:

1. Diseñan, organizan y administran el trabajo y los puestos a fin de promover la cooperación, iniciativa, facultamiento, innovación y cultura de la organización; aprovechan diversas ideas y el pensamiento de los empleados. Las empresas más importantes ven el diseño de sistemas de trabajo de manera similar al diseño de sus productos clave y sus procesos. El diseño y la organización del trabajo y los puestos impactan directamente en la calidad, productividad y efectividad. Más aun, la abundancia de conocimiento y experiencia de la fuerza de trabajo es una ventaja estratégica que debe ser usada.
2. Promueven el trabajo en equipo y la capacidad de compartir habilidades entre todos los lugares y unidades de trabajo. Los equipos motivan el libre flujo de la participación y la interacción entre sus miembros.
3. Facultan a las personas y equipos para tomar decisiones que afectan la calidad y la satisfacción del cliente. Muchas empresas hablan de facultamiento, pero pocas lo practican realmente.
4. Desarrollan sistemas eficaces de administración del desempeño, enfoques de remuneraciones, premios y reconocimientos para apoyar el trabajo de alto desempeño y el enfoque hacia los clientes, así como motivar a los empleados.
5. Tienen procesos eficaces para la contratación y el progreso profesional. Los desafíos de los mercados laborales actuales y los requisitos del trabajo de alto desempeño hacen que sea necesario prestar atención a los perfiles de contratación y la planeación de sucesión.
6. Invierten grandes cantidades en capacitación y entrenamiento. Estas inversiones incluyen el aseguramiento de que la capacitación comprende las necesidades clave de la organización y contribuye a su misión y visión, se da de manera eficaz, se evalúa y se refuerza en el puesto.
7. Motiván a los empleados para que desarrollen y utilicen todo su potencial. Las organizaciones usan gran variedad de medios para motivar a los empleados.

8. Mantiene un ambiente de trabajo que da lugar al bienestar y el crecimiento de todos los empleados. Los empleados satisfechos son productivos. Las empresas líderes incluyen factores de bienestar como salud, seguridad y ergonomía en sus actividades para mejorar.
9. Vigilan el alcance y la eficacia de las prácticas de recursos humanos y miden la satisfacción de los empleados como medio de mejora continua. Los empleados inspeccionan y miden los principales indicadores de HRM que monitorean la satisfacción del empleado e identifican áreas con problemas.

Las empresas más importantes han revolucionado todos (o casi todos) sus procedimientos y políticas de recursos humanos<sup>160</sup>. En las organizaciones tradicionales, las unidades de HRM identifican, preparan, dirigen y recompensan a los empleados que cumplen objetivos difíciles de lograr. En las organizaciones de calidad total, las unidades de HRM desarrollan políticas y procedimientos para garantizar que los empleados desempeñen varias funciones, improvisen cuando sea necesario y se dirijan hacia una mejora continua tanto de la calidad de los productos como del servicio a los clientes. En muchas empresas se utiliza el nuevo paradigma de la HRM para desarrollar un ambiente de trabajo más cooperativo, productivo, flexible e innovador que reconoce el valor de los recursos humanos para cubrir las necesidades de los clientes y lograr los objetivos estratégicos del negocio. Por tradición, la administración de recursos humanos se ha enfocado hacia las personas. Esta forma de pensar se basa en el sistema administrativo mediante prácticas como la administración por objetivos, la evaluación del desempeño individual, la condición profesional y los privilegios, así como los ascensos individuales. El enfoque hacia las personas contribuye a las rivalidades, la competencia, el favoritismo y el egocentrismo, que en conjunto evitan el logro de la verdadera misión de una organización: Servir a los clientes. Alfie Kohn, quien estudió los aspectos de la cooperación y la competencia entre los empleados durante cinco años, llegó a la conclusión de que la cantidad de competencia ideal en cualquier persona es *ninguna*. Siempre es mejor desalentar cualquier competencia informal que surja; los directivos deben fomentar el diseño de grupos de trabajo y sistemas de incentivos<sup>161</sup>. La investigación demuestra que la eficiencia de supervisores y subordinados por igual tienen una relación positiva con la cooperación y negativa con la competitividad. Incluso en el nivel organizacional, la cooperación entre departamentos como diseño y manufactura, los médicos y los administradores de un hospital, los administradores de empresas y los directores de orquesta no es la norma. Una sola persona rara vez tiene el

---

<sup>160</sup> Richard Blackburn y Enson Rosen, "Total Quality and Human Resources Management: Lessons Learned from Baldrige Award-Winning Companies", *Academy of Management Executive* 7, núm. 3 (1993), 49-66. Citado por EVANS, James R. LINDSAY, William M. *Administración y control de la calidad*. 7 ed. México, D.F. Cengage Learning Editores, S.A. 2008. 783 p.

<sup>161</sup> Alfie Kohn, *No Contest: The Case Against Competition* (Boston: Houghton Mifflin, 1986). Citado por EVANS, James R. LINDSAY, William M. *Administración y control de la calidad*. 7 ed. México, D.F. Cengage Learning Editores, S.A. 2008. 783 p.

conocimiento suficiente o la experiencia para entender todos los aspectos de los procesos laborales más importantes; de ahí que el enfoque hacia el trabajo en equipo sea esencial para mejorar los procesos.

Los equipos y la necesidad de habilidades para el trabajo en equipo, como cooperación, comunicación, diversidad de habilidades y toma de decisiones en grupo representan un cambio fundamental en la forma en que el trabajo se realiza en Estados Unidos y en casi todos los países en el mundo occidental. Aunque por tradición, las organizaciones se formaban alrededor de grupos de tareas o trabajo, el enfoque hacia los equipos y el trabajo en equipo ha adquirido un nuevo significado en un ambiente de calidad total. El trabajo en equipo rompe la barrera entre individuos, departamentos y las funciones del personal de línea y de staff, acción que sugiere uno de los 14 puntos de Deming. Los equipos ofrecen la oportunidad de que los individuos solucionen problemas que quizá no podrían resolver por sí mismos. Los empleados que participan en actividades de equipo sienten mayor facultamiento, están más satisfechos con la tasa de mejora en la calidad de sus empresas y reciben mayor capacitación y entrenamiento en las habilidades relacionadas con su trabajo y para solucionar problemas.

Los equipos pueden realizar gran variedad de actividades de solución de problemas, como determinar las necesidades del cliente, elaborar un diagrama de flujo para estudiar un proceso, organizar una tormenta de ideas para descubrir las oportunidades de mejora, seleccionar proyectos, recomendar acciones correctivas y registrar la eficacia de las soluciones. Es posible que los equipos también asuman muchas funciones tradicionalmente administrativas. Por ejemplo, un equipo de ensamblaje de la planta de Saturn de GM, entrevista y contrata a sus propios trabajadores, aprueba las partes de los proveedores, selecciona sus herramientas y maneja su presupuesto.

Un equipo es un número reducido de personas con habilidades complementarias que están comprometidas con un propósito común, establecimiento de metas de desempeño y un enfoque del cual se hacen mutuamente responsables<sup>162</sup>.

- ) *Equipos administrativos*: equipos que consisten sobre todo en administradores de diversas funciones, como ventas y producción, que coordinan el trabajo entre los equipos.
- ) *Equipos de trabajo naturales*: equipos que se organizan para realizar trabajos completos, en lugar de tareas especializadas del tipo de la línea de ensamble.
- ) *Equipos autoadministrados*: (SMT, por sus siglas en inglés): equipos de trabajo especialmente facultados definidos como “un grupo de 6 a 18 empleados altamente capacitados, totalmente responsables de llevar a cabo un segmento bien definido de trabajo hasta su terminación; también son conocidos como

---

<sup>162</sup> Jon R. Katzenback y Douglas K. Smith, “The Discipline of Teams”, Harvard Business Review (marzo/abril de 1993), 111-120. Citado por EVANS, James R. LINDSAY, William M. Administración y control de la calidad. 7 ed. México, D.F. Cengage Learning Editores, S.A. 2008. 783 p.

equipos de trabajo autodirigidos. El segmento puede ser un producto final, como un refrigerador o un balero; o un servicio, como una reclamación de un seguro totalmente procesada. También puede ser un producto o servicio terminado, pero intermedio, como un motor para refrigerador, el fuselaje de un avión o planos de un circuito para un televisor<sup>163</sup>.

- ) *Equipos virtuales*: formato relativamente nuevo en el cual los miembros de los equipos se comunican mediante una computadora, se turnan para ser líderes y entran y salen, según sea necesario<sup>164</sup>. Este tipo de equipos utiliza una combinación de Internet, correo electrónico, teléfono, fax, video conferencias, conexiones PC-PC y comparten tecnología como pantallas computarizadas para hacer su trabajo.
- ) *Círculos de calidad*: equipos de trabajadores y supervisores que se reúnen en forma regular para solucionar problemas relacionados en el trabajo; que comprenden la calidad y la productividad<sup>165</sup>.
- ) *Equipos para solucionar problemas*: Cuyos miembros se reúnen para resolver problemas específicos y luego se desintegran. (La diferencia con los círculos de calidad es que éstos casi siempre siguen existiendo durante mucho más tiempo.)
- ) *Equipos de proyectos*: equipos con una misión específica para desarrollar algo nuevo o realizar una tarea compleja. (Los equipos de proyecto existen desde la segunda guerra mundial y quizá desde antes. Sin embargo, hace poco adquirieron mayor importancia y respeto en el contexto de Six Sigma.)

Los equipos administrativos, de trabajo naturales, autoadministrados y virtuales casi siempre trabajan en actividades de rutina (administración de una organización, creación de un producto o diseño de un sistema electrónico) y forman parte integral de la forma en que el trabajo se organiza y diseña. Por otra parte, los círculos de calidad, los equipos para la solución de problemas y los equipos de proyectos trabajan de manera *ad hoc* para atacar temas o asuntos específicos, a menudo relacionados con la mejora de la calidad. Asimismo, los equipos de trabajo naturales, los autoadministrados y los círculos de calidad, por lo regular son *intraorganizacionales*; es decir, sus miembros casi siempre provienen del mismo departamento o función. Los equipos administrativos, para la solución de problemas, virtuales y de proyectos, por lo general son

---

<sup>163</sup> Jack D. Orsburn, Linda Moran, Ed Musselwhite y John H. Zenger, *Self-Directed Work Teams* (Homewood, IL: Business One-Irwin, 1990), 8. Citado por EVANS, James R. LINDSAY, William M. *Administración y control de la calidad*. 7 ed. México, D.F. Cengage Learning Editores, S.A. 2008. 783 p.

<sup>164</sup> Brain Dumaine, "The Trouble with Teams", *Fortune*, 5 de septiembre de 1994, 86-92. Citado por EVANS, James R. LINDSAY, William M. *Administración y control de la calidad*. 7 ed. México, D.F. Cengage Learning Editores, S.A. 2008. 783 p.

<sup>165</sup> La mayor parte del contenido en esta sección ha sido adaptada de J.M Juran, "The QC Circle Phenomenon", *Industrial Quality Control*, enero de 1967, 329-336. Citado por EVANS, James R. LINDSAY, William M. *Administración y control de la calidad*. 7 ed. México, D.F. Cengage Learning Editores, S.A. 2008. 783 p.

*multifuncionales*; trabajan en tareas o procesos específicos que cruzan las fronteras de diversos departamentos, sin importar cuál sea su sede organizacional.

La etapa clave del ciclo de vida de un equipo se conoce como formación, tormenta de integración, establecimiento de normas y clausura<sup>166</sup>.

La *formación* tiene lugar cuando el equipo se presenta, se reúne e investiga los aspectos de su nueva tarea. La *discusión* ocurre cuando los miembros del equipo están en desacuerdo acerca de sus funciones y desafían el funcionamiento del equipo. La tercera etapa, *establecimiento de normas*, tiene lugar cuando se solucionan los problemas de la etapa anterior y los miembros del equipo están de acuerdo en sus roles, en las reglas básicas y en un comportamiento aceptable al realizar el trabajo del grupo. La etapa cuatro, *desempeño*, caracteriza la etapa productiva del ciclo de vida del equipo cuando los miembros cooperan para solucionar los problemas y alcanzan las metas del trabajo que se les asignó. En la etapa de *clausura*, el equipo termina el proyecto, alcanza los objetivos en forma satisfactoria y se prepara para desintegrarse o pasar a otro proyecto.

Los equipos necesitan diversas actividades de liderazgo y mantenimiento, sobre todo si el equipo es numeroso y el trabajo o proyecto es complejo. Las funciones típicas que los miembros deben asumir son campeón, patrocinador, líder del equipo, facilitador, marcador de tiempo, secretario y miembro del equipo.

*Campeón*: defiende. Es la persona que inicia un concepto o idea para cambiar/mejorar.

*Patrocinador*: respalda; enfrenta los riesgos. La persona que apoya los planes, actividades y resultados de un equipo.

*Líder de equipo*: agente de cambio; presidente; director. Persona que recluta al personal de un equipo o proporciona la información sobre los requisitos de personal, busca lograr el cambio/mejora a través de los resultados del equipo, sus seguidores confían en él (ella) como líder del equipo, tienen la autoridad para guiar y dirigir los esfuerzos del equipo, participa como miembro del equipo, instruye a los miembros del equipo para que desarrollen o mejoren las competencias necesarias, comunica a los directivos el progreso y las necesidades del equipo, maneja la logística de las juntas del equipo y asume la responsabilidad de los registros del equipo.

*Facilitador*: ayuda; instruye; aconseja; entrena. Persona que observa los procesos del equipo y las interacciones de sus miembros, y sugiere cambios en los procesos para facilitar el avance positivo hacia los objetivos y metas del grupo, interviene si la discusión se dispersa en muchas conversaciones, interviene para evitar en forma adecuada que un individuo domine la discusión o para hacer que

---

<sup>166</sup> Samuel C. Certo, *Modern Management*, 9th ed. (Upper Saddle River, NJ. Prentice Hall, 2003), 389. Citado por EVANS, James R. LINDSAY, William M. *Administración y control de la calidad*. 7 ed. México, D.F. Cengage Learning Editores, S.A. 2008. 783 p.

un individuo ignorado participe en la discusión del equipo, ayuda al líder del equipo a llevar las discusiones a buen término, ofrece capacitación y entrenamiento en formación de equipos, manejo de conflictos, etcétera.

*Marcador de tiempo:* vigila; supervisa. Persona que el equipo elige para que vigile el uso del tiempo asignado y avise a los miembros cuando el objetivo de tiempo está en peligro.

*Secretario:* lleva los registros; toma las notas. Persona que el equipo elige para registrar los datos cruciales de las juntas del grupo (las “minutas” formales de las juntas se pueden publicar y distribuir entre las partes interesadas.)

*Miembros del equipo:* participantes; expertos en el tema. Personas elegidas para trabajar juntas a fin de lograr un cambio/mejora, y alcanzar este objetivo en un ambiente de respeto mutuo, experiencia compartida, cooperación y apoyo.

Diseño de sistemas de trabajo de alto desempeño. *Desempeño* simplemente significa el grado en que una persona contribuye para lograr las metas y objetivos de una organización. El trabajo de alto desempeño se caracteriza por la flexibilidad, innovación, conocimiento y capacidad de compartir las habilidades, alineación con la dirección de la organización, el enfoque hacia el cliente y una respuesta rápida a las necesidades cambiantes del negocio y los requisitos del mercado. A menudo, los equipos proporcionan la infraestructura para los sistemas de trabajo de alto desempeño. Las organizaciones se pueden considerar desde tres niveles: nivel individual, nivel de procesos y nivel organizacional. El diseño de sistemas laborales de alto desempeño se puede atacar utilizando este marco de referencia. En el nivel individual, los sistemas de trabajo deben permitir el logro eficaz de las actividades laborales y promover la flexibilidad y la iniciativa individuales al administrar y mejorar los procesos laborales. Los equipos de trabajo naturales, los círculos de calidad y los equipos autoadministrados pueden ofrecer el enfoque ideal para lograr estos objetivos al involucrar, facultar y entrenar a los implicados. En el nivel de procesos, los ingredientes clave son la cooperación, el trabajo en equipos multifuncionales y la comunicación. Los equipos de proyectos, y los de solución de problemas pueden apoyar estos esfuerzos. Al nivel organizacional, la remuneración y el reconocimiento, así como la atención al bienestar de los empleados a través de servicios de salud, seguridad y apoyo son factores importantes para un desempeño sobresaliente. Los equipos administrativos pueden proporcionar la dirección y el apoyo necesario.

Al diseñar los sistemas de trabajo, los directivos deben tomar decisiones en cinco áreas tradicionales de los recursos humanos: planeación, contratación de personal, evaluación, remuneración y capacitación y desarrollo.

Diseño del trabajo y de puestos. El diseño de trabajo se refiere a la manera en que los empleados se organizan en unidades formales e informales, como departamentos y equipos. El diseño de puestos se refiere a las responsabilidades y tareas asignadas a las personas. Tanto el diseño de trabajos como el de

puestos son vitales para la eficacia de la organización y la satisfacción laboral personal. Por desgracia, a menudo los directivos no entienden las necesidades de los empleados. Un estudio de investigación descubrió que las cinco necesidades más importantes de los empleados en el lugar de trabajo son (1) trabajo interesante, (2) reconocimiento, (3) sentirse “dentro de las cosas”, (4) seguridad y (5) pago. Sin embargo, los directivos creían que el pago ocupaba el primer lugar. Muchas empresas entienden que la mejor manera de influir en la satisfacción laboral y motivar a los trabajadores es hacer que los trabajadores ofrezcan mayores satisfacciones, lo que puede implicar la introducción de variaciones en los trabajos (considere el programa de rotación de puestos en Sunny Fresh Foods) que destacan la importancia y el significado del trabajo, ofrecer mayor autonomía y autoridad, y proporcionar una retroalimentación significativa.

Hackman Y Oldham propusieron una teoría integral que ayuda a entender el impacto del diseño de puestos en la motivación, satisfacción y eficacia organizacional<sup>167</sup>. Su modelo, que se ha validado en numerosos escenarios, se presenta a continuación.

Estados psicológicos críticos. El modelo se basa en tres estados psicológicos críticos. La *experiencia del significado* es la necesidad psicológica de los empleados de tener la sensación de que su trabajo representa una colaboración significativa para la organización y la sociedad. La *experiencia de la responsabilidad* indica la necesidad de los empleados de ser responsables de la calidad y cantidad del trabajo producido. El *conocimiento de los resultados* implica que todos los empleados tienen la necesidad de saber cómo se evalúa su trabajo y los resultados de su evaluación.

Se ha identificado cinco características centrales del trabajo, que tienen impacto en los estados psicológicos críticos:

1. *Significado de la tarea*: grado en el que el trabajo da a los participantes la sensación de tener impacto significativo en la organización o el mundo; por ejemplo, al solucionar el problema de un cliente, en lugar de limitarse a archivar documentos.
2. *Identidad de la tarea*. Grado en que el trabajador percibe la tarea como un todo, como una pieza de trabajo que es posible identificar de principio a fin; por ejemplo, al producir un componente completo, en lugar de realizar una pequeña tarea repetitiva.
3. *Diversidad de habilidades*: grado en que el trabajo requiere que el empleado utilice gran variedad de habilidades y talentos; por ejemplo, habilidades físicas para maquinar una pieza o habilidades mentales para

---

<sup>167</sup> Parte adaptada del capítulo 4 “motivation Through the Design of Work”, en J.R. Hackman y G.R. Oldham, Work Redesign (Reading, MA: Addison-Esley, 1980). Citado por EVANS, James R. LINDSAY, William M. Administración y control de la calidad. 7 ed. México, D.F. Cengage Learning Editores, S.A. 2008. 783 p.

usar una computadora a fin de hacer el seguimiento de los indicadores de la calidad.

4. *Autonomía*. Grado en que la tarea permite libertad, independencia y control personal sobre el trabajo; tener la capacidad de detener una línea de producción a fin de solucionar un problema.
5. *Retroalimentación del trabajo*: grado en que está disponible información clara y oportuna sobre la eficiencia del desempeño de la persona no sólo de los supervisores, sino también de las mediciones que el trabajador puede realizar directamente.

La calidad se relaciona, en sentido primario o secundario, con estas cinco características centrales del puesto. Sin duda, la calidad de un producto o servicio aumenta mediante la aplicación de las habilidades de un empleado, que mejora con la identidad de las tareas y la sensación del significado de las mismas. De manera más directa, la calidad del trabajo aumenta mediante un diseño de puesto que incorpora autonomía y retroalimentación en relación con las características de calidad. Los resultados clave de la satisfacción general con el trabajo y la alta eficiencia del trabajo se pueden considerar como resultados que definen y refuerzan la excelencia en la calidad.

Al parecer, IBM fue la primera empresa que utilizó la ampliación de puestos, en la cual los puestos de los trabajadores se amplían para incluir varias tareas, en lugar de una sola tarea rutinaria. Este enfoque redujo la fragmentación de puestos y, en general, dio como resultado costos de producción más bajos, mayor satisfacción de los empleados y más alta calidad, pero requiere de niveles de sueldos más altos y la compra de más equipos de inspección. La rotación de puestos es una técnica mediante la cual los trabajadores aprenden varias tareas cambiando de una a otra. El propósito de la rotación de puestos es renovar el interés o la motivación del individuo e incrementar el conjunto de sus habilidades. Sin embargo diversos estudios demuestran que el principal beneficio es incrementar las habilidades de los trabajadores, pero que se pueden esperar muy pocos beneficios de motivación, si es que se obtiene alguno. Por último, el enriquecimiento del puesto comprende una “carga de trabajo vertical” en la que se da a los trabajadores mayor autoridad, responsabilidad y autonomía, en lugar de un trabajo diferente o en mayor cantidad.

Para enriquecer el puesto de un trabajador, podemos usar las siguientes acciones específicas:

Crear unidades de trabajo naturales. Para evitar la excesiva división del trabajo, las tareas que desempeña un empleado deben formar una unidad natural propia. La idea es que, cada persona, sea responsable de un proceso de trabajo identificable y significativo.

Así, favoreceremos el sentido de propiedad del trabajo por parte del empleado e incrementamos la probabilidad de que vean su trabajo como significativo e importante en lugar de considerarlo como inadecuado y aburrido.

Combinar tareas. Supone tomar las tareas existentes, fraccionadas, y reunir las nuevamente para formar un módulo más grande de trabajo. Con ello, se incrementa la variedad de habilidades y facilitamos al trabajador su identidad por la tarea. Así, por ejemplo, un trabajador desarrolla un proyecto de principio a fin, en lugar de que intervengan varias personas en operaciones separadas.

Establecer responsabilidades hacia el cliente. Si el cliente es el usuario del producto o servicio en el cual trabaja el empleado, siempre que sea posible debemos tratar de establecer una relación directa entre los trabajadores y éstos. De esta forma, el empleado es consciente de la relevancia de la tarea que desarrolla y, con ello, incrementamos la variedad de habilidades, la responsabilidad y autonomía.

Ampliar los puestos verticalmente. Supone dar la posibilidad a los empleados de asumir la programación, organización y control de sus propias tareas, que antes estaban asignadas a otras personas. Con ello, aumentaremos su responsabilidad, su capacidad para tomar decisiones y su autonomía. Además, infundiremos en el trabajador la sensación de confianza y sentido de pertenencia a la empresa.

Abrir canales de retroalimentación. El feed-back debe recibirse directamente cuando el empleado realiza el trabajo, en lugar de que se le proporcione ocasionalmente. Con ello, los empleados no sólo saben lo bien que están desarrollando sus puestos sino también si su desempeño está mejorando, empeorando o permanece en un nivel constante<sup>168</sup>.

Involucramiento de los empleados. Tom Peters sugirió involucrar a todos en todo, en actividades como mejora de la calidad y productividad, medición y supervisión de los resultados, desarrollo de presupuestos, evaluación de nueva tecnología, reclutamiento y contratación, hacer llamadas a los clientes y participar en visitas a los clientes<sup>169</sup>. El involucramiento de los empleados (IE) se refiere a cualquier actividad en que los empleados participen en decisiones relacionadas con el trabajo y tareas de mejora con los objetivos de aprovechar la energía creativa de todos y aumentar su motivación. Pete Coors, director general de Coors Brewing, lo explicó en forma simple: “cambiamos de un ambiente en que el supervisor dice: Así es como se va a hacer, y si no te gusta puedes irte, a un ambiente en que el supervisor puede crecer con los cambios, reúne a su equipo y dice: Miren, ustedes son quienes operan el equipo, ¿Qué piensan que debemos hacer?”<sup>170</sup>

---

<sup>168</sup> CORONA, Maritrini. Estrategias de motivación (3): Enriquecimiento del puesto de trabajo, tareas y roles. 2012 Disponible en <https://pymeactiva.info/2012/07/27/estrategias-de-motivacion-3-enriquecimiento-del-puesto-de-trabajo-tareas-y-roles/>.

<sup>169</sup> Tom J. Peters, *Thriving on Chaos; Handbook for a Management Revolution* (Nueva York: Alfred A. Knopf, 1988). Citado por EVANS, James R. LINDSAY, William M. *Administración y control de la calidad*. 7 ed. México, D.F. Cengage Learning Editores, S.A. 2008. 783 p.

<sup>170</sup> Alan Wolf, “Golden Opportunities”, *Beverage World*, febrero de 1991. Citado por EVANS, James R. LINDSAY, William M. *Administración y control de la calidad*. 7 ed. México, D.F. Cengage Learning Editores, S.A. 2008. 783 p.

Remuneración. La remuneración siempre es un aspecto delicado, estrechamente relacionado con el tema de la motivación y la satisfacción de los empleados.

La mayoría de las empresas todavía emplean medidas financieras tradicionales, como crecimiento de los ingresos, rentabilidad y administración de costos como base para la remuneración; las organizaciones más progresistas utilizan indicadores de calidad como satisfacción del cliente, prevención de defectos y reducción del tiempo del ciclo para tomar las decisiones relacionadas con las remuneraciones.

Tecnología y procesos de RH. ¿La tecnología de internet ha cambiado lo que las organizaciones necesitan saber acerca de la HRM? La respuesta es, sorprendentemente, no. Los trabajadores desean ser tratados con respeto, tener satisfechas sus necesidades básicas, entender los objetivos de su trabajo y que los gerentes reconozcan sus diferencias individuales únicas. Desean que se les asigne un trabajo significativo, estimulante, en el que experimenten orgullo de pertenencia y aprendizaje y desarrollo personal, y sean recompensados de manera justa y equitativa cuando se desempeñan. Maznevski y Chubodo llevaron a cabo un estudio de investigación longitudinal de tres equipos internacionales dentro de una empresa sencilla de alta tecnología. Los equipos tuvieron que ver con la elaboración, venta y desarrollo de equipo industrial de alta tecnología, respectivamente. Los miembros del equipo tuvieron que coordinarse con sus contrapartes localizadas en Europa y Estados Unidos. La investigación apuntó a la necesidad de hacer corresponder la tecnología apropiada, la duración de la interacción y el contenido de los mensajes con los ambientes contextuales de los miembros de equipos de envío y recepción a fin de asegurar la eficacia del equipo. Pudieron discernir qué equipos fueron eficaces e ineficaces en la toma de decisiones y la relación de los objetivos de proyecto y proceso, con base en cuán bien se eligió y desarrollo la tecnología, el medio y el mensaje. Por ejemplo, una parte compleja de un proyecto o proceso que requirió una decisión de alto nivel y alta calidad demandó interacción de comunicación frecuente, de duración relativamente larga, con tecnología que permitió canales de comunicación abundante (como video, y no solo el teléfono o correo electrónico). Se encontró también importante el conocimiento de las bases y características culturales de otros miembros del equipo. Por lo contrario, para una decisión de bajo nivel, la comunicación relativamente corta, infrecuente y menos dependiente del contexto se podría hacer vía un canal de comunicación simple, como el correo electrónico o el teléfono. Se encontró asimismo que las interacciones cara a cara eran requeridas también, en particular al comienzo de un proyecto<sup>171</sup>.

Sin embargo, las cosas han cambiado en el mundo actual dominado por la tecnología. Los trabajadores de primer ingreso de hoy están acostumbrados a

---

<sup>171</sup> Martha L. Maznevski y Katherine M. Chubodo, "Bridging Space Over Time: Global Virtual Team Dynamics and Effectiveness", *Organization Science-INFORMS* 11, núm. 5 (2000), 473-492. Citado por EVANS, James R. LINDSAY, William M. Administración y control de la calidad. 7 ed. México, D.F. Cengage Learning Editores, S.A. 2008. 783 p.

nuevas formas de interacción, como *blogs* y *wikis* (sitios Web editables). Por ejemplo, *Base camp* es un servicio de administración de proyectos colaborativo que permite a grupos de personas enviar mensajes y archivos, crear listas de quehaceres y establecer hitos para un proyecto, todo en páginas web simples y privadas. Una empresa reduce el tiempo para completar un proyecto masivo de rediseño de por lo menos dos años acerca de ocho meses. Sin embargo, se requiere tiempo y práctica para que las personas se acostumbren a trabajar de manera diferente y dejen de depender del correo electrónico y el teléfono<sup>172</sup>.

Los administradores que no reconocen estos cambios y siguen tendencias en el diseño, motivación y liderazgo lo hacen por su cuenta y riesgo. Toman equipos virtuales, por ejemplo<sup>173</sup>. A los equipos virtuales se les da con frecuencia un sitio Web preciso para enviar gráficas, minutas de reunión, estadística y otros documentos compartidos. La formación virtual de equipos requiere atención especial a las cuestiones de comunicación, tecnología, patrocinio y liderazgo. Por ejemplo, el líder de equipo necesita poder enfrentar asuntos que podría no haber encontrado con los equipos tradicionales. Una de las desventajas más grandes es la falta de experiencia que los miembros tienen de trabajar unos con otros. No están conscientes de los estándares de trabajo entre sí y no pueden inspeccionar estos principios de manera tan sistemática como los equipos tradicionales. Esta cuestión se puede superar creando acuerdos de operación por todos los equipos, especificando lo que se compromete hacer o no. Otro factor es que la comunicación es más compleja porque se elimina el lenguaje corporal, la inflexión de la voz y otras pistas de comunicación. Así, los miembros de equipo virtual deben ser capaces de relacionar sus propias ideas y entender también la información que otros tratan de transmitir.

Control de procesos. El control es la actividad que asegura el cumplimiento de los requerimientos para tomar acciones cuando es necesario corregir problemas y mantener la estabilidad en el desempeño. Cualquier sistema de control tiene tres componentes: (1) *una norma o meta*; (2) un medio para medir los resultados, y (3) comparación de los resultados reales con la norma, además de retroalimentación con el fin de tener una base para la acción correctiva. Las metas y normas se definen durante los procesos de planeación y diseño; establecen lo que se supone que se debe lograr. Estas metas y normas se reflejan en las características de la calidad que se pueden medir, como en las dimensiones de las partes producidas, número de productos defectuosos, quejas del cliente o los tiempos de espera. Los métodos para medir estas características de calidad pueden automatizarse o la fuerza laboral puede llevarlos a cabo manualmente. Los indicadores proporcionan la información acerca de lo que se logró realmente. Trabajadores, supervisores o

---

<sup>172</sup> Robert D. Hof, "Team work, Supercharged", *BusinessWeek*, 21 de noviembre de 2005, 90-94. Citado por EVANS, James R. LINDSAY, William M. *Administración y control de la calidad*. 7 ed. México, D.F. Cengage Learning Editores, S.A. 2008. 783 p.

<sup>173</sup> Mark R. Hagen, "Teams Expnad into Cyberspace", *Quality Progress*, junio de 1999, 90-93. Citado por EVANS, James R. LINDSAY, William M. *Administración y control de la calidad*. 7 ed. México, D.F. Cengage Learning Editores, S.A. 2008. 783 p.

gerentes evalúan si los resultados reales cumplen con las metas y las normas; de lo contrario, es preciso emprender una acción correctiva.

Los sistemas de control de calidad eficaces incluyen procedimientos documentados para todos los procesos clave; entendimiento del equipo y ambiente de trabajo adecuados para vigilar y controlar las características críticas de la calidad; procesos de aprobación para el equipo; criterios para la realización del trabajo, como normas escritas, muestras o ilustraciones, y actividades de mantenimiento.

Benchmarking. El desarrollo y la realización de objetivos de mejora, sobre todo de metas entendidas, a menudo recibe la ayuda del proceso de benchmarking. Benchmarking se define como “la medición del desempeño comparándolo con el de las mejores empresas en su clase, determinando cómo alcanzan esos niveles de desempeño y utilizan la información como base para los objetivos, estrategias e implementación en la propia empresa”<sup>174</sup>, o dicho en forma más sencilla: “la búsqueda de las mejores prácticas del sector industrial que dan lugar a un desempeño óptimo”<sup>175</sup>. El término mejores prácticas se refiere a los enfoques que producen resultados excepcionales, que por lo regular son innovadores en cuanto al uso de la tecnología o los recursos humanos y son reconocidos por los clientes o los expertos en el sector industrial.

4.1.5.8 Medición del desempeño y administración de la información estratégica. Valor estratégico de la información. Muchos directivos y profesionales de la calidad consideran las actividades de medición sólo en términos de los resultados del sistema de producción. Este enfoque limitado es un error, porque una extensa base de mediciones, reunidas por sistemas de información poderosos, ayuda a alinear las operaciones de una empresa con sus direcciones estratégicas. Una analogía adecuada para los sistemas de información en una organización puede ser el sistema nervioso central en el organismo. (De hecho, Bill Gates se refiere a la información como el “sistema nervioso digital” de una organización.) El sistema nervioso central envía mensajes a y desde el cerebro a diversos puntos del cuerpo, donde se realiza el trabajo, como levantar un objeto, caminar, pensar o digerir la comida. Los sistemas de información eficaces proporcionan la información adecuada a las personas correctas en el momento oportuno. Al tener una fuente de información central a la que todos tienen acceso, cada individuo que participa en la manufactura participa en el diseño y las ventas; los diseñadores obtienen retroalimentación inmediata acerca de las implicaciones de las decisiones en la manufactura y las finanzas; y todos comparten la información

---

<sup>174</sup> Lawrence S. Pryor, “Benchmarking: A Self-Improvement Strategy”, *Journal Of Business Strategy*, noviembre diciembre de 1989, 28-32. Citado por EVANS, James R. LINDSAY, William M. *Administración y control de la calidad*. 7 ed. México, D.F. Cengage Learning Editores, S.A. 2008. 783 p.

<sup>175</sup> Robert C. Camp, *Benchmarking: The Search for industry Best Practices That Lead to Superior Performance* (Milwaukee, WI: ASQC Quality Press and UNIPUB/Quality Resources, 1989). Citado por EVANS, James R. LINDSAY, William M. *Administración y control de la calidad*. 7 ed. México, D.F. Cengage Learning Editores, S.A. 2008. 783 p.

para solucionar los problemas. Las personas facultadas que cuentan con la información adecuada pueden tomar decisiones más oportunas y emprender acciones para servir mejor a los clientes.

Los datos y la información apoyan el análisis en los “tres niveles de calidad” (individual, de procesos y organizacional). En cada uno de estos niveles. El enfoque primario de los datos y la información es el control, el diagnóstico y la planeación respectivamente.

La administración adecuada de los datos y la información ofrece numerosos beneficios:

- ) Ayuda a la empresa a saber que sus clientes reciben niveles de servicio apropiados, porque los indicadores se utilizan para medir los atributos de servicio.
- ) Proporcionan una retroalimentación concreta para que los trabajadores verifiquen su progreso.
- ) Establecen las bases para los premios y reconocimientos.
- ) Ofrecen un medio para evaluar el progreso y señalar las necesidades de una acción correctiva.
- ) Reducen los costos de las operaciones a través de una mejor planeación y mejores acciones.

El balanced scorecard. El propósito del balanced scorecard es “traducir la estrategia en indicadores que comunican en forma única la visión de usted a la organización”. Su visión de la boleta del balanced scorecard contiene cuatro perspectivas:

- ) Perspectiva financiera.
- ) Perspectiva interna.
- ) Perspectiva del cliente.
- ) Perspectiva de la innovación y el aprendizaje.

Las organizaciones necesitan saber qué está sucediendo en este momento y qué podría suceder en el futuro. Por ejemplo, los resultados de una encuesta entre los clientes acerca de las operaciones recientes podrían ser un importante indicador para retener a los clientes (un indicador de diagnóstico); la satisfacción de los empleados quizá sea un indicador importante para la rotación de personal, etcétera.

Pearl River Scholl District utiliza un balanced scorecard (BSC) modificado que incluye indicadores de predicción y diagnóstico relacionados con los objetivos estratégicos en cada uno de los tres objetivos del distrito.

Un buen balanced scorecard contiene indicadores predictivos y de diagnóstico. Los indicadores de diagnóstico-retrospectivos (resultados) indican lo que ya

sucedió; los indicadores de predicción-prospectivos (motivadores del desempeño) proyectan lo que sucederá.

Interrelación. Es el término que describe el modelado cuantitativo de las relaciones de causa y efecto entre los indicadores del desempeño externos e internos, tales como la relación de los indicadores de la satisfacción del cliente con los indicadores de los procesos internos.

Ames Rubber Corporation descubrió que las gráficas sencillas permiten establecer correlaciones importantes entre los indicadores que tienen impacto en la estrategia y las decisiones de negocios. Por ejemplo, se dio cuenta que los resultados internos se incrementan conforme se reduce la rotación entre los empleados, y que los accidentes que hacen perder tiempo disminuyen al aumentar las horas de entrenamiento y capacitación, lo cual dio lugar a nuevas iniciativas para la capacitación y nuevas políticas de recursos humanos.

Al utilizar estos modelos de interrelación, los directivos pueden determinar de manera objetiva los efectos de los recursos adicionales o cambios en el sistema que ayudan a reducir el tiempo de espera. La mejora del proceso sólo es apropiada una vez que se establecen un vínculo con la satisfacción del cliente. Esta práctica es la “administración por hechos”; sin ella, sólo sería “administración por adivinación”. Entre los objetivos y beneficios de la interrelación incluyen:

- ) Eliminación de los indicadores de desempeño débiles o engañosos.
- ) Enfocar la atención de los directivos en los indicadores clave del desempeño que realmente marcan una diferencia.
- ) Proyectar el desempeño, como los niveles de satisfacción del cliente.
- ) Establecer estándares de metas específicas para el desempeño.
- ) Pedir a diferentes áreas, como mercadotecnia y operaciones, que coordinen sus esfuerzos de análisis de datos.
- ) Tomar decisiones inteligentes con mayor rapidez que los competidores.
- ) Observar las relaciones entre las variables del desempeño que los competidores no toman en cuenta.
- ) Mejorar la comunicación dentro de la organización con base en un análisis de datos adecuado y la administración por hechos<sup>176</sup>.

Costos de la calidad. Los enfoques del (COQ, por sus siglas en inglés) tienen numerosos objetivos, pero quizá el más importante es traducir los problemas de calidad al “idioma” de los directivos, el idioma del dinero.

Clasificación de los costos de calidad. Los costos de calidad se pueden organizar en cuatro categorías principales: costos de prevención, costos de evaluación,

---

<sup>176</sup> Collier, 235-236. Citado por EVANS, James R. LINDSAY, William M. Administración y control de la calidad. 7 ed. México, D.F. Cengage Learning Editores, S.A. 2008. 783 p.

costos de fallas internas y costos de fallas externas. Los costos de prevención son inversiones que se realizan para evitar que haya productos que no cumplan con las normas y que éstos lleguen al cliente.

Los expertos calculan que de 60 a 90 por ciento del total de los costos de calidad son resultado de fallas internas y externas, y la responsabilidad es de los directivos, aunque no es fácil que ellos las controlen. En el pasado, los directivos reaccionaban a los altos costos de las fallas incrementando la inspección. Sin embargo, este tipo de acciones solo aumentan los costos de evaluación. El resultado general es poca, o ninguna, mejora en la calidad o la productividad. En la práctica, un incremento en la prevención casi siempre genera mayores ahorros en todas las otras categorías de costos.

Es evidente que una mejor prevención de la mala calidad reduce los costos de las fallas internas, ya que se fabrican menos artículos defectuosos; los costos de las fallas externas también bajan. Además, se requiere de menor evaluación, porque los productos se hacen bien desde la primera vez. Sin embargo, como la producción casi siempre se considera a corto plazo, muchos directivos no entienden ni implementan estas ideas.

En la mayoría de las empresas que participan en un programa de costo de la calidad, por lo regular, los directivos encuentran que los costos más altos ocurren en la categoría de las fallas externas, seguidos por los de las fallas internas, la evaluación y la prevención, en ese orden. Es evidente que el orden se debe invertir, es decir, la mayoría de los costos de calidad se deberían encontrar en la prevención, algunos en la evaluación, quizá una pequeña cantidad en las fallas internas y casi ninguno en las fallas externas. Por tanto, las empresas deben primero tratar de reducir a cero los costos de las fallas externas invirtiendo en las actividades de evaluación para descubrir el origen de las fallas y emprender una acción correctiva. Conforme la calidad mejora, los costos de las fallas bajarán, y la cantidad de evaluación se puede reducir cambiando el énfasis hacia las actividades de prevención.

Medición de las ganancias sobre la calidad. Los esfuerzos de calidad total deben llevar al logro de resultados sobresalientes en los negocios. Sin embargo, una iniciativa de calidad exitosa no garantiza el éxito financiero. (No obstante, muchos argumentan que, sin ella, una empresa está destinada a fracasar con el tiempo.) Muchas empresas no prestan suficiente atención a la recuperación financiera sobre las inversiones relacionadas con la calidad. La recuperación financiera no solamente muestra cuándo los esfuerzos van en dirección correcta, sino que también ayuda a identificar los cambios y mejoras que es necesario realizar para no seguir por el camino equivocado durante mucho tiempo. Por ejemplo, el presidente de AT&T recibe un informe trimestral de cada unidad de negocios, que describe las mejoras en la calidad y sus respectivos impactos financieros.

Por tradición, la medición de las reducciones en los costos relacionados con la calidad a través del COQ era el método principal para documentar los beneficios

de la calidad. Sin embargo, este enfoque solo se concentra en la perspectiva interna de la calidad. En la actualidad, se presta mayor atención a la perspectiva externa y a la contabilidad en relación con los incrementos en los ingresos relacionados con una mejor calidad y la satisfacción del cliente. El equilibrio de los costos de calidad con los ingresos esperados se conoce como recuperación sobre la calidad (ROQ, por sus siglas en inglés). La ROQ se basa en cuatro principios importantes:<sup>177</sup>

- ) *La calidad es una inversión.* Por tanto, no es fundamentalmente diferente de las inversiones en equipo o edificios.
- ) *Los esfuerzos de calidad deben ser financieramente responsables.* Esto se debe a que las empresas evalúan de esa manera otras inversiones, y los esfuerzos de calidad deben estar sujetos al mismo tipo de justificación financiera.
- ) *Es posible gastar demasiado en la calidad.* Es posible que los clientes no estén dispuestos a pagar los precios altos relacionados con los niveles de calidad más altos, o que los beneficios por las mejoras en los procesos no justifiquen el gasto.
- ) *No todos los gastos en la calidad tienen la misma validez.* Una mejora en el diseño del producto o la respuesta al cliente puede ser mucho más importante, desde el punto de vista estratégico, que mejorar la capacidad de un proceso menor en planta de manufactura.

4.1.5.9 La economía del conocimiento. El concepto de economía del conocimiento se debe a Fritz Machlup. En 1962, el economista austriaco publicó un estudio que medía la producción y la distribución del conocimiento en EE.UU. El autor estimó que, en 1958, la economía del conocimiento tuvo un valor de 136.4 millones, es decir del 29% de PNB. Machlup fue el primero en medir el conocimiento como concepto amplio, mientras otras mediciones comprenden la producción del conocimiento científico, por ejemplo, Investigación y Desarrollo, no su distribución.

La producción y distribución del conocimiento. El concepto de economía del conocimiento se relaciona con un sistema de consumo y producción que se basa en el capital intelectual. Esta economía es una parte importante de toda la actividad económica en los países desarrollados. En ella, una parte significativa del valor de la organización puede consistir de valores intangibles, tales como el valor del conocimiento de sus trabajadores (el capital humano). De todos modos, los principios contables generalmente aceptados, no permiten a las empresas incluir estos valores en el balance o estado de cuentas.

---

<sup>177</sup> R.T. Rust, A. J. Zahorik y T.L. Keiningham, "Return on Quality (ROQ): Making Service Quality Financially Accountable", *Journal of Marketing* 59, núm. 2 (abril de 1995), 58-70. Citado por EVANS, James R. LINDSAY, William M. *Administración y control de la calidad*. 7 ed. México, D.F. Cengage Learning Editores, S.A. 2008. 783 p.

Los países menos desarrollados tienden a tener economías basadas en la agricultura y la manufactura, mientras los países en desarrollo tienden a economías de manufactura y servicios y los países desarrollados tienden a las economías basadas en los servicios, como por ejemplo la investigación/ desarrollo, servicios técnicos y de consultoría, y desarrollo de tecnologías de avanzada.

El capital intelectual. Se considera capital intelectual de la organización a la integración del conocimiento de los individuos que participan en la producción de valor, distinguiéndose del capital financiero y de los activos tangibles. El capital intelectual resulta de la integración del capital humano, del capital estructural y del capital relacional. Este conocimiento viene usado para producir riqueza, para aumentar la producción de bienes y para lograr la ventaja competitiva.

4.1.5.10 La gestión del conocimiento en la organización. La utilización del conocimiento es considerada un factor significativo en conferir a la empresa la ventaja competitiva. Las organizaciones que se ocupan seriamente de la utilización del conocimiento han descubierto que poseen más conocimiento del que pensaban tener. Esto plantea nuevos retos a la dirección. El capital intelectual debe ser gestionado, y la gestión del conocimiento está ahora en la agenda.

Cuando la empresa no sabe qué es lo que conoce, y quizás ni siquiera sabe qué es lo que debe conocer. Un proceso o procedimiento eficaz en una organización puede quedar en un limbo durante años, sin que las demás unidades de la organización reconozcan su existencia. No se trata de egoísmo o de protección del área de trabajo por parte de las personas, ni de atesoramiento del conocimiento. El óbice más relevante es la desinformación o la ignorancia, frecuentemente generalizada. Específicamente, en compañías grandes, ni la fuente ni el necesitado de conocimiento estaban al tanto de que este conocimiento era necesario y que alguien lo poseía. “Yo no sabía...”

También sucede, como factor limitante a la transferencia de conocimiento, la incapacidad del receptor para adoptar esa práctica, la incapacidad para aprender esta nueva operación... limitada capacidad de absorción.

A veces, las personas en una organización no se conocen, no tienen ningún tipo de relación, lo que garantiza que esa necesaria comunicación nunca tenga lugar. A veces, la comunicación no funciona. Por eso, a menudo, se ve que las unidades o departamentos de la organización reinventan lo ya inventado o ignoran las soluciones y repiten los errores.

Síntomas de desafíos a la difusión de la gestión del conocimiento.

- ) No existen las comunidades de aprendizaje.
- ) La ausencia de seguridad psicológica. La seguridad psicológica es la convicción compartida de que el equipo es seguro para la asunción de riesgos interpersonales. En los grupos psicológicamente seguros, los miembros se sienten aceptados y respetados. Esta es, además, la

condición más estudiada en la investigación en dinámica de grupos y de aprendizaje de grupo.

- ) La falta de confianza en el lugar de trabajo.
- ) La arrogancia de las personas que creen que lo saben todo. Entonces, ¿para qué intentarlo?
- ) La falta de comunicación dentro de la organización se hace evidente al reinventar la misma rueda continuamente.
- ) Negatividad y expectativas irreales.

Administración de los activos de conocimiento e información. La simple recopilación de datos no es suficiente. Las empresas deben asegurar de que éstos son válidos y precisos, que los sistemas de hardware y software que procesan los datos son confiables y que los datos y la información están disponibles en forma oportuna para quienes los necesiten y que están protegidos de aquellos que no deben tener acceso a ellos.

Confiables de los datos. La frase tan conocida en el mundo de la computación “basura que entra, basura que sale” se aplica también a los datos sobre el desempeño organizacional. Cualquier medición está sujeta a errores y, por consiguiente la credibilidad de los datos puede ser sospechosa. La *confiabilidad* de una medición se refiere a la forma en que el instrumento de medición (instrumentos manuales, equipo automatizado o encuestas y cuestionarios) mide en forma consistente el “verdadero valor” de la característica. La confiabilidad de la medición en la manufactura exige gran atención a la *metrología* ciencia de la medición. Un enfoque útil para garantizar la confiabilidad de los datos es que los equipos multifuncionales internos o los auditores externos realicen auditorías periódicas de los procesos que se utilizan para recopilar los datos. Las formas estandarizadas, instrucciones claras y capacitación y entrenamiento adecuados dan lugar a un desempeño más consistente en la recopilación de datos. El antiguo AT&T Universal Card Services, por ejemplo, usaba plantillas y procedimientos estándar de captura de datos a fin de facilitar la consistencia y la edición uniforme de datos capturados manualmente. Los datos recopilados en forma automática a partir de interfaces con otros sistemas usan formatos y ediciones de registros estándar y son conciliados en cada cambio de equipo. Asimismo, un diccionario de datos central definía los elementos de datos críticos según la fuente. El significado, el formato, y el contenido válido de cada uno. AT&T seguía estrictos lineamientos y normas para desarrollar, mantener, documentar y administrar los sistemas de datos.

Como cualquier proceso de negocios, la creación de información se debe manejar con los principios de la calidad total<sup>178</sup>. La calidad de la información puede mejorar

---

<sup>178</sup> Larry English, “Data Quality: Meeting Customer Needs”, Data Management Review, noviembre de 1996, 44-51.86. Citado por EVANS, James R. LINDSAY, William M. Administración y control de la calidad. 7 ed. México, D.F. Cengage Learning Editores, S.A. 2008. 783 p.

capturando los datos solo una vez, y tan cerca de su origen como sea posible; eliminando los errores humanos al capturar los datos electrónicamente, siempre que sea posible; utilizando una sola base de datos, siempre que sea factible; eliminando todo el manejo innecesario de datos a través de intermediarios. Como los capturistas de datos; responsabilizando a los creadores de los datos y de la información; garantizando una capacitación adecuada, y definiendo los objetivos e indicadores de calidad de los datos. El mantenimiento de los sistemas de capacitación, el respaldo de las bases de datos y la creación de capacidades para verificar que no haya errores en el software proporcionan medidas adicionales para garantizar la validez y disponibilidad de los datos y la información. Los colapsos frecuentes en las computadoras o los problemas en las redes afectan las operaciones y la capacidad de respuesta a los clientes.

Accesibilidad y seguridad de los datos. Los esfuerzos de una empresa se desperdician si los datos recopilados no están disponibles para los empleados correctos cuando éstos los necesitan. Un representante de servicios al cliente que dice a su cliente que necesita buscar cierta información y que le llamará al día siguiente no puede satisfacer al cliente en forma oportuna. En Milliken, todas las bases de datos, incluidos los datos sobre las especificaciones de los productos, procesos, proveedores, requisitos del cliente o del medio ambiente, están disponibles para todos los asociados a través de la red de computadoras. Las gráficas electrónicas que se presentan en toda la planta y en los departamentos de soporte muestran los indicadores y tendencias clave de la calidad. La accesibilidad de los datos faculta a los empleados y motiva a participar en los esfuerzos por mejorar la calidad.

La tecnología de la información moderna desempeña una función determinante en la accesibilidad de los datos. Muchas empresas tienen las más avanzadas redes de computadoras en línea complementadas con capacidades de procesamiento locales.

En muchas empresas, la información de negocios sólo está disponible para los directivos y otras personas que necesitan conocerla. En las empresas enfocadas hacia la calidad total, la información de negocios está a la disposición de todos.

Wainwright Industries publica toda la información de negocios (calidad, satisfacción del cliente y desempeño financiero) en una sala a la que tienen acceso todos los empleados, clientes, proveedores y visitantes. Las organizaciones que comparten los resultados a menudo presentan mejor desempeño porque la información proporciona la base para tomar mejores decisiones, y los empleados entienden por qué se toman ciertas decisiones.

La confidencialidad y la seguridad son determinantes para manejar los datos, sobre todo con el uso cada vez más frecuente de la transferencia electrónica de datos. El uso de barreras de protección para evitar ataques externos a los sistemas y contraseñas para garantizar que solo los usuarios autorizados tienen

acceso a datos delicados, como registros de clientes e información financiera, es vital en un sistema de administración de la información. En Clarke American, por ejemplo, cuando un asociado sale de la empresa, el Termination Identification Process System (TIPS) notifica automáticamente a Systems Assurance que se le retira el acceso a todas las instalaciones y sistemas.

Administración del conocimiento. Un directivo de Hewlett-Packard señaló: “El material fundamental de una corporación moderna es el conocimiento.” Desafortunadamente si se compara con el dinero, el trabajo y el capital de equipo, éste es probablemente el más difícil de administrar. H. James Harrington comentó: “Todas las organizaciones lo tienen, pero la mayoría no tienen idea de lo que saben, no usan lo que saben y no vuelven a utilizar el conocimiento que tienen”<sup>179</sup>. El conocimiento es perecedero y si no se renueva y se complementa, pierde su valor. El conocimiento explícito incluye la información guardada en documentos y otros medios, como base de datos, políticas y procedimientos y dibujos técnicos. El conocimiento explícito es fácilmente capturado, almacenado y diseminado utilizando la tecnología computacional.

Los activos del conocimiento se refieren a los recursos intelectuales acumulados que tiene una organización, entre los que se incluyen la información, las ideas, el aprendizaje, el entendimiento, la memoria, las innovaciones, las habilidades cognoscitivas y técnicas, y las capacidades.

El conocimiento tácito es información que se forma alrededor de factores intangibles que resultan de la experiencia de un individuo, y es personal y específico en cuanto a contenido. Activos intelectuales como patentes, software o el sólo entendimiento de las necesidades del cliente, son algunos ejemplos que diferencia a las organizaciones de sus competidores, así como lo es el conocimiento resultante de la investigación o el trabajo, equipos multifuncionales o revisiones posteriores a la acción. Estos dos aspectos representan el “conocimiento práctico” que una organización tiene a su disposición para utilizarlo, invertirlo y hacerlo crecer. Los clientes, proveedores y socios también pueden tener activos de conocimiento clave. En muchas organizaciones los activos de conocimiento han adquirido mayor importancia que los activos financieros y físicos. El presidente de Chevron, Kenneth Derr, expresó:

De todas las iniciativas que he tomado en Chevron... pocas han tenido la importancia y han sido gratificantes como nuestro esfuerzo por construir una organización de aprendizaje compartiendo y administrando el conocimiento a través de nuestra empresa. De hecho, creo que es una de nuestras prioridades y una de las claves para reducir nuestros costos de operación en más de 2,000 millones de dólares por año... desde hace siete años<sup>180</sup>.

---

<sup>179</sup> H. James Harrington, “Creating Organizational Excellence-Part Four”, Quality Digest, abril de 2003,14. Citado por EVANS, James R. LINDSAY, William M. Administración y control de la calidad. 7 ed. México, D.F. Cengage Learning Editores, S.A. 2008. 783 p.

<sup>180</sup> Comentario hecho en el Knowledge Management World Summit, San Francisco, 11 de enero de 1999; citado en R. Sabherwal y S. Sabherwal, “Knowledge Management Using Information

La mejora de los procesos requiere de conocimientos nuevos para dar como resultado mejores procesos y procedimientos. El aumento del conocimiento de la organización, tanto en el individual como para la organización como un todo, es la esencia del aprendizaje y se relaciona en forma estrecha con el concepto de Deming de la teoría del conocimiento. El conocimiento se puede perder con facilidad si la información no está documentada o cuando las personas reciben un ascenso o salen de la organización. La administración del conocimiento comprende el proceso de identificar, capturar, organizar y usar los activos del conocimiento para crear y mantener una ventaja competitiva. Un sistema de administración del conocimiento permite que la información intangible se maneje como un activo organizacional en forma similar a los activos tangibles. Un sistema eficaz de administración del conocimiento debe incluir lo siguiente:

- ) Una forma de capturar y organizar el conocimiento, tanto explícito como tácito, acerca de cómo operar la empresa, incluido el entendimiento del funcionamiento de los procesos de negocios actuales.
- ) Un enfoque de sistemas para la administración, que facilita la asimilación de nuevos conocimientos en el sistema de negocio y está orientado hacia la mejora/innovación continuas.
- ) Un marco normativo común para administrar el conocimiento y alguna forma para validar y sintetizar los conocimientos nuevos conforme se adquieren.
- ) Una cultura y valores que apoyen la capacidad de compartir el conocimiento entre todas las funciones y motive la participación de todos los empleados en el proceso<sup>181</sup>.

Skadia, la mayor empresa de servicios financieros en Suecia, realiza auditorías internas de su capital intelectual que incluye en su reporte anual.

Un estudio de benchmarking copatrocinado por el American Productivity a Quality Center informó que 79 por ciento de los directivos de las 70 empresas participantes pensaban que la administración del conocimiento organizacional es fundamental para la estrategia de una empresa, pero 59 por ciento afirmó que su empresa realizaba en forma deficiente esta función administrativa o no la llevaba a cabo<sup>182</sup>. Asimismo, 88 por ciento creía que un ambiente de apertura y confianza es

---

Technology: Determinants of Short-Term Impact on Firm Value, *Decision Sciences* 36, 4 (2005), 531-567. Citado por EVANS, James R. LINDSAY, William M. *Administración y control de la calidad*. 7 ed. México, D.F. Cengage Learning Editores, S.A. 2008. 783 p.

<sup>181</sup> Chuck Cobb, "Knowledge Management and Quality Systems", *The 54th Annual Quality Congress Proceedings, 2000*, American Society for Quality, 276-287. Citado por EVANS, James R. LINDSAY, William M. *Administración y control de la calidad*. 7 ed. México, D.F. Cengage Learning Editores, S.A. 2008. 783 p.

<sup>182</sup> Robert J. Heibeler, "Benchmarking Knowledge Management", *Strategy and Leadership* 24, núm. 2 (marzo/abril de 1996), citado en Verna Alle, *The knowledge Evolution: Expanding Organizational Intelligence* (Boston: Butterworth Heineman, 1997), 8. Citado por EVANS, James R. LINDSAY,

importante para compartir el conocimiento; ahora bien, 32 por ciento de los participantes pensaba que en su organización no se tenía este clima. En muchas empresas, esta ausencia se atribuía a una falta de compromiso por parte de la alta dirección con la administración del conocimiento.

La transferencia de conocimiento en las organizaciones, así como la identificación y capacidad de compartir las mejores prácticas a menudo distinguen a las organizaciones de alto desempeño. Muchas empresas realizan actividades similares en distintos lugares o con diferentes personas.

La capacidad de identificar y transferir las mejores prácticas dentro de la organización en ocasiones se conoce como benchmarking interno. En esta área en particular, las organizaciones más maduras pueden tropezar, incluso aquellas que suelen realizar el benchmarking con otras organizaciones. El American Productivity and Quality Center (APQC) señaló que los ejecutivos se sienten frustrados desde hace mucho tiempo por su incapacidad para identificar o transferir las prácticas sobresalientes de un lugar a otro o de una o de una función a otra. Saben que algunas instalaciones tienen prácticas y procesos superiores y, a pesar de ello, las unidades operativas siguen reinventando o ignorando las soluciones y repitiendo los errores<sup>183</sup>. Las investigaciones identificaron tres categorías de barreras:

5. Falta de motivación para adoptar la práctica.
6. Información inadecuada acerca de cómo adaptar la práctica y hacerla funcionar.
7. Falta de “capacidad de absorción” de los recursos y las habilidades para realizar y manejar el cambio.

El APQC sugiere que, aun cuando la mayoría de las personas tienen un deseo natural de aprender y compartir sus conocimientos, en las organizaciones se tiene una variedad de obstáculos logísticos, estructurales y culturales por cambiar, entre los que se incluyen los siguientes:

- ) Estructuras organizacionales que promueven el pensamiento tipo *silo*, en el cual los lugares, divisiones y funciones se enfocan en maximizar sus propios logros y recompensas o, como dice Deming, la “suboptimización”.
- ) Una cultura que valora la experiencia técnica personal y la creación de conocimiento por encima de la capacidad de compartirlo.

---

William M. Administración y control de la calidad. 7 ed. México, D.F. Cengage Learning Editores, S.A. 2008. 783 p.

<sup>183</sup> Carla O’Dell y C. Jackson Grayson, “Identifying and Transferring Internal Best Practices”, APQC White Paper, 2000; [www.apqc.org/free/whitepapers/cmifwp/index.htm](http://www.apqc.org/free/whitepapers/cmifwp/index.htm). Citado por EVANS, James R. LINDSAY, William M. Administración y control de la calidad. 7 ed. México, D.F. Cengage Learning Editores, S.A. 2008. 783 p.

- ) La falta de contacto, relaciones y perspectivas comunes entre las personas que no trabajan hombro con hombro.
- ) La dependencia excesiva de la transmisión de información “explícita” más que “tacita”; la información que las personas necesitan para implementar una práctica que no se puede codificar ni anotar.
- ) No permitir ni recompensar a las personas por darse el tiempo de aprender y compartir, así como de ayudarse entre sí fuera de su propio territorio corporativo.

La tecnología, la cultura, el liderazgo y los indicadores son facilitadores que pueden ayudar o socavar los procesos. Muchas organizaciones crean bases de datos internas mediante las cuales los empleados comparten sus prácticas y conocimientos. Por ejemplo, Texas Instruments (TI) tiene una base de conocimientos de las mejores prácticas a la que es posible entrar mediante los sistemas de red Lotus Notes, de intranet o el sistema de red de TI. A menudo, la información se organiza con base en los procesos centrales y de apoyo de la empresa. Entre los aspectos culturales se incluyen cómo motivar y premiar a la gente por compartir las mejores prácticas y establecer una cultura de apoyo. Como sucede con cualquier esfuerzo de calidad total, la alta dirección debe adoptar un papel activo relacionando las iniciativas con la visión y estrategia de la empresa; relatando las historias de éxito en juntas de ejecutivos; eliminando las barreras para la implementación; reforzando y recompensando las conductas positivas; dirigiendo con el ejemplo; y comunicando la importancia de compartir las mejores prácticas con todos los empleados. Por último, la medición de la frecuencia de uso y la satisfacción con las bases de datos de las mejores prácticas, la vinculación de las prácticas con la satisfacción financiera y del cliente, el enfoque en el tiempo del ciclo para implementar las mejores prácticas y la medición del crecimiento de los equipos virtuales que comparten información con las formas en que una organización puede vigilar la eficacia de sus enfoques.

## 4.2 MARCO LEGAL

De acuerdo al Código Sustantivo del Trabajo en cuanto a motivación, bienestar y desarrollo de habilidades de los trabajadores.

*ARTICULO. DEDICACIÓN EXCLUSIVA EN DETERMINADAS ACTIVIDADES.* Artículo adicionado por el artículo 21 de la Ley 50 de 1990. El nuevo texto es el siguiente: En las empresas con más de cincuenta (50) trabajadores que laboren cuarenta y ocho (48) horas a la semana, éstos tendrán derecho a que dos (2) horas de dicha jornada, por cuenta del empleador, se dediquen exclusivamente a actividades recreativas, culturales, deportivas o de capacitación.

### ARTICULO 57. OBLIGACIONES ESPECIALES DEL EMPLEADOR.

Son obligaciones especiales del empleador:

1. Poner a disposición de los trabajadores, salvo estipulación en contrario, los instrumentos adecuados y las materias primas necesarias para la realización de las labores.
2. Procurar a los trabajadores locales apropiados y elementos adecuados de protección contra los accidentes y enfermedades profesionales en forma que se garanticen razonablemente la seguridad y la salud.
3. Prestar inmediatamente los primeros auxilios en caso de accidente o de enfermedad. A este efecto en todo establecimiento, taller o fábrica que ocupe habitualmente más de diez (10) trabajadores, deberá mantenerse lo necesario, según reglamentación de las autoridades sanitarias.
4. Pagar la remuneración pactada en las condiciones, períodos y lugares convenidos.
5. Guardar absoluto respeto a la dignidad personal del trabajador, a sus creencias y sentimientos.
6. Conceder al trabajador las licencias necesarias para el ejercicio del sufragio; para el desempeño de cargos oficiales transitorios de forzosa aceptación; en caso de grave calamidad doméstica debidamente comprobada; para desempeñar comisiones sindicales inherentes a la organización o para asistir al entierro de sus compañeros, siempre que avise con la debida oportunidad al empleador o a su representante y que, en los dos (2) últimos casos, el número de los que se ausenten no sea tal que perjudique el funcionamiento de la empresa. En el reglamento de trabajo se señalarán las condiciones para las licencias antedichas. Salvo convención en contrario, el tiempo empleado en estas licencias puede descontarse al trabajador o compensarse con tiempo igual de trabajo efectivo en horas distintas de su jornada ordinaria, a opción del empleador.
7. Dar al trabajador que lo solicite, a la expiración de contrato, una certificación en que consten el tiempo de servicio, la índole de la labor y el salario devengado; e

igualmente, si el trabajador lo solicita, hacerle practicar examen sanitario y darle certificación sobre el particular, si al ingreso o durante la permanencia en el trabajo hubiere sido sometido a examen médico. Se considera que el trabajador, por su culpa, elude, dificulta o dilata el examen, cuando transcurrido cinco (5) días a partir de su retiro no se presenta donde el médico respectivo para la práctica del examen, a pesar de haber recibido la orden correspondiente.

8. Pagar al trabajador los gastos razonables de venida y de regreso, si para prestar sus servicios lo hizo cambiar de residencia, salvo si la terminación del contrato se origina por culpa o voluntad del trabajador. Si el trabajador prefiere radicarse en otro lugar, el patrono le debe costear su traslado hasta la concurrencia de los gastos que demandaría su regreso al lugar en donde residía anteriormente. En los gastos de traslado del trabajador, se entienden comprendidos los de los familiares que con el convivieren; y

9. Cumplir el reglamento y mantener el orden, la moralidad y el respeto a las leyes.

Normas de calidad.

La Malcolm Baldrige National Quality Improvement act se firmó como ley (Ley pública 100-107) el 20 de agosto de 1987. El objetivo de la Ley Nacional de Mejora de la Calidad de Malcolm Baldrige de 1987 fue mejorar la competitividad de las empresas de los EE. UU. Desde entonces, su alcance se ha ampliado a organizaciones de atención médica y educación (en 1999) y organizaciones sin fines de lucro / gubernamentales (en 2007).

La familia de las normas ISO 9000 fueron establecidas, en su primera versión, en 1987, y fueron revisadas en 1994 y en 2000. A nivel mundial esta normativa se expandió en una primera etapa por los países de la Unión Europea, tomando mucha importancia en el Reino Unido, no en vano dicho estándar tuvo su origen en las normas BS 5750 que el organismo de estandarización del Reino Unido, British Standards Institution (BSI), desarrolló en 1979.

Las normas ISO 9000 no hacen referencia al cumplimiento de un objetivo o un resultado determinado, es decir, no son normas que miden la calidad de los productos o servicios de las empresas, sino que establecen la necesidad de sistematizar y formalizar una serie de procedimientos empresariales: cumplir con la ISO 9000 supone tener implementado un sistema de gestión de la calidad (SGC) que recoge en procedimientos estandarizados y documentados los procesos básicos para fabricar el producto o el servicio que el cliente adquiere. (Saizarbitoria, Heras & Casadesús, 2006). Las normas ISO 9000 del año 2000 están constituidas por tres normas básicas que son: ISO 9000:2000. Sistemas de Gestión de la Calidad. Principios y vocabulario; ISO 9001:2000. Sistemas de Gestión de la Calidad; ISO 9004:2000. Recomendaciones para llevar a cabo la mejora.

Exposición a trabajos de alto riesgo establecidos en el Decreto 2090.

El Decreto 2090 del 2003 estableció como actividades de alto riesgo aquellas en las cuales la labor desempeñada implique la disminución de la expectativa de vida saludable, independiente de las condiciones en las cuales se efectuó el trabajo, o la necesidad del retiro de las funciones laborales que ejecuta, con ocasión de su trabajo.

Igualmente este Decreto establece en su artículo 2 que las actividades de alto riesgo son:

1. Trabajos en minería que impliquen prestar el servicio en socavones o en subterráneos.
2. Trabajos que impliquen la exposición a altas temperaturas, por encima de los valores límites permisibles, determinados por las normas técnicas de salud ocupacional.
3. Trabajos con exposición a radiaciones ionizantes.
4. Trabajos con exposición a sustancias comprobadamente cancerígenas.
5. En la Unidad Administrativa Especial de Aeronáutica Civil o la entidad que haga sus veces, la actividad de los técnicos aeronáuticos con funciones de controladores de tránsito aéreo, con licencia expedida o reconocida por la Oficina de Registro de la Unidad Administrativa Especial de Aeronáutica Civil, de conformidad con las normas vigentes.
6. En los Cuerpos de Bomberos, la actividad relacionada con la función específica de actuar en operaciones de extinción de incendios.
7. En el Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario, Inpec, la actividad del personal dedicado a la custodia y vigilancia de los internos en los centros de reclusión carcelaria, durante el tiempo en el que ejecuten dicha labor. Así mismo, el personal que labore en las actividades antes señaladas en otros establecimientos carcelarios, con excepción de aquellos administrados por la fuerza pública.

Como se observa, esta definición de actividades de alto riesgo se puede clasificar en:

**-Por oficio:** trabajos en socavón o subterráneos, controladores de tráfico aéreo, bomberos con actuación en extinción de incendios y personal dedicado a la custodia y vigilancia.

**-Por agente de alto riesgo:** altas temperaturas, sustancias cancerígenas, radiaciones ionizantes.

## 5. DISEÑO METODOLÓGICO

### 5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El presente proyecto de trabajo de grado se desarrolló a través de una investigación de enfoque cuantitativo- deductivo; “el enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías”<sup>184</sup> y el alcance fue de tipo descriptivo.

“El diseño de investigación adelantada en el presente estudio fue de tipo no experimental, transversal toda vez que, como lo plantean Hernández et al. (2010), el objetivo de este tipo de investigación es observar y analizar las variables tal como se dan en su contexto natural, sin manipularlas y recolectar los datos en un solo momento y en un tiempo único”<sup>185</sup>.

### 5.2 TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

La sistematización de información fue a partir de la codificación, tabulación y procesamiento de los datos en el programa Microsoft Excel 2010, programa en el que se realizaran todos los cálculos para el análisis y desarrollo del presente estudio, en el que se utilizó estadística descriptiva para conocer las frecuencias absoluta, absoluta acumulada y relativa; la mediana de los ítems acertados y del total de preguntas, la moda de los ítems acertados y del total de preguntas, la calificación de la etapa con mayor asertividad y la calificación de la etapa con más preguntas; y por último el promedio general de las 10 etapas, de cada una de las etapas y de las calificaciones asignadas para cada ítem.

### 5.3 CARACTERIZACIÓN DEL MODELO

De acuerdo con una investigación realizada por la universidad Sergio Arboleda, cerca de 210 empresas de América Latina, los grandes damnificados de los problemas de comunicación son el clima organizacional y los programas de servicio al cliente.

Igualmente, el estudio realizado entre marzo y julio del 2007 estableció que entre un 80 y 100 por ciento de los problemas de gestión en las empresas de la región han tenido su origen en procesos de comunicación interna deficientes<sup>186</sup>.

Otro postulado lo planteo el padre de la administración moderna, él decía que ““El 60% de los problemas empresariales son consecuencia de una mala

---

<sup>184</sup> HERNÁNDEZ SAMPIERI, R. FERNÁNDEZ COLLADO, C. BAPTISTA LUCIO, P. Metodología de la investigación. 4ed. México. Editorial McGraw-Hill. 2006. 839 p., p 15.

<sup>185</sup> OSORIO LÓPEZ, Claudia Emma Lucía. Estilos de liderazgo y su relación con la percepción del clima organizacional de los funcionarios de planta del sena centro de biotecnología agropecuaria. Bogotá D.C.2018. 83 p., 36-37 p.

<sup>186</sup> Universidad Sergio Arboleda. Óp. Cit.

comunicación”. El artífice de esta sentencia no es otro que Peter Drucker, el teórico del management por excelencia”<sup>187</sup>.

“A pesar de todos los adelantos en las tecnologías de la información disponibles para los gerentes que proporcionan compañías como salesforce.com, la comunicación ineficaz aún perjudica a muchas organizaciones. Esta es dañina para los gerentes, empleados y la entidad como un todo; puede generar un mal desempeño, causar tensión en las relaciones personales, servicios de mala calidad y clientes insatisfechos”<sup>188</sup>.

“Resta saber si una buena comunicación garantiza el éxito de las compañías. Y si bien no lo certifica, ayuda. La comunicación es una pieza fundamental dentro del funcionamiento interno y externo de la compañía, pero también hay muchas decisiones organizacionales que no dependen de la comunicación. “una buena comunicación tiene que estar acompañada de una buena empresa”, concluye Alejandro Formanchuk”<sup>189</sup>.

Buscando conocer la gestión de la Fundación Miller IPS Centro de Atención en Drogadicción CAD para probar que entre más grandes sean las empresas, mayor asertividad tienen en su gestión, es decir, se adaptan más a su entorno organizacional, se elaboró un cuestionario con información de fuentes textuales acerca de la forma adecuada como deben desempeñarse las empresas para contar con una gestión eficaz y eficiente; en lo consultado se identificó que la comunicación interna afecta el desempeño organizacional, pero que necesita de otras variables para ser eficaz, por lo tanto la organización debe funcionar asertivamente en todos y cada uno de sus aspectos; para este estudio se utilizaron las variables liderazgo, gestión de la calidad, diseño organizacional, administración del conocimiento, comunicación interna, motivación y programa de servicio al cliente en ese orden para determinar cómo se encuentra la gestión de las empresas.

El liderazgo se encuentra en el primer lugar ya que “el liderazgo es el proceso por el cual una persona ejerce influencia sobre los demás, inspira, motiva y dirige sus actividades para ayudarlos a alcanzar los objetivos del grupo o de la organización”<sup>190</sup>, en segundo lugar la gestión de la calidad porque “a medida que la TQM cambió la forma de pensar de las organizaciones acerca de los clientes, recursos humanos y procesos de manufactura y servicios, muchos altos directivos comenzaron a reconocer que *todas* las actividades de negocios fundamentales, como la función de liderazgo para guiar una organización, cómo crea una organización planes estratégicos para el futuro, cómo se usan los datos y la información para tomar decisiones de negocios, etc., necesitaban ser alineadas

---

<sup>187</sup> FORMANCHUK. Óp. Cit.

<sup>188</sup> JONES, Gareth R. GEORGE, Jennifer M. Óp. Cit.

<sup>189</sup> FORMANCHUK. Óp. Cit.

<sup>190</sup> G. Yukl, *Leadership in Organizations*, 2ª. Ed. (Nueva York: Academic Press, 1989); R. M. Stogdill, *Handbook of Leadership: A Survey of the Literature* (Nueva York: Free Press, 1974). Citado por JONES, Gareth R. y GEORGE, Jennifer M. Óp. Cit.

con los principios de calidad, trabajar juntas como un sistema y ser mejoradas de forma continua conformen cambian las condiciones y direcciones de negocios” “las cuestiones de la calidad permean todos los aspectos de la empresa: diseño, mercadotecnia, manufactura, administración de recursos humanos, relaciones con los proveedores y administración financiera, por nombrar sólo algunas”<sup>191</sup>, en tercer lugar el diseño organizacional porque “Es el proceso por el cual los gerentes crean un tipo específico de estructura y cultura organizacionales de modo que la compañía pueda operar de la forma más eficiente y eficaz. La estructura organizacional. Es el sistema formal de tareas, puestos y las relaciones entre ellos que determina la forma en que los empleados deben usar los recursos para alcanzar las metas organizacionales. La cultura organizacional. Es el conjunto de creencias, valores y normas compartidos que influyen en la forma en que las personas y los grupos trabajan juntos para alcanzar las metas organizacionales”<sup>192</sup>, la estructura organizacional dirige el curso de la información y hace que la comunicación fluya de acuerdo a su composición, el clima organizacional se ve influenciado por el diseño organizacional “entre tanto, Bowen y Ostroff (2004) consideran que el clima se constituye en una percepción compartida del cómo se ve la organización en términos de prácticas, políticas, procedimientos, rutinas y recompensas, además de percepciones en común entre los empleados dentro de las unidades formales organizacionales”<sup>193</sup>. En cuarto lugar la administración del conocimiento ya que “la simple recopilación de datos no es suficiente. Las empresas deben asegurar de que éstos son válidos y precisos, que los sistemas de hardware y software que procesan los datos son confiables y que los datos y la información están disponibles en forma oportuna para quienes los necesiten y que están protegidos de aquellos que no deben tener acceso a ellos”.

“Como cualquier proceso de negocios, la creación de información se debe manejar con los principios de la calidad total”<sup>194</sup>. En quinto lugar la comunicación interna, en sexto lugar la motivación ya que “El comportamiento del líder conduce el clima en la organización, generando motivación bajo un enfoque de causa y efecto en el que los líderes al mejorar el clima, influyen positivamente en la motivación y por consiguiente logran eficiencia en el desempeño”<sup>195</sup> y en el séptimo lugar el programa de servicio al cliente porque “los administradores empezaron a entender que los métodos que usaban para escuchar a los clientes y establecer relaciones a largo plazo, crear estrategia, medir el desempeño y analizar datos, premiar y capacitar a los empleados, diseñar y ofrecer productos y servicios y actuar como

---

<sup>191</sup> EVANS, James R. LINDSAY, William M. Óp. Cit.

<sup>192</sup> JONES, Gareth R. y GEORGE, Jennifer M. Óp. Cit.

<sup>193</sup> OSORIO LÓPEZ, Claudia Emma Lucía. Estilos de liderazgo y su relación con la percepción del clima organizacional de los funcionarios de planta del sena centro de biotecnología agropecuaria. Bogotá D.C.2018. 83 p., p26.

<sup>194</sup> Larry English, “Data Quality: Meeting Customer Needs”, Data Management Review, noviembre de 1996, 44-51.86. Citado por EVANS, James R. LINDSAY, William M. Óp. Cit.

<sup>195</sup> OSORIO LÓPEZ, Claudia Emma Lucía. Óp. Cit., p34.

líderes en sus organizaciones son los factores que dan lugar realmente a la calidad, la satisfacción del cliente y los resultados en el negocio”. “El logro de una alta productividad y de participación de mercado requiere clientes leales, aquellos que permanecen con la empresa y dan referencias positivas acerca de ella”.<sup>196</sup>

Para construir las rutas guía denominadas rutas basadas en la forma adecuada como deben estar gestionadas las empresas, tuve que analizar cuales indicadores hacen una estructura y cultura estable o flexible e identifique que el tamaño, el nivel de innovación por tipos de productos o servicios que realizan y el nivel de riesgo de las actividades conducen a un tipo de cultura y estructura y que esos tipos de cultura y estructura requieren gestiones específicas, la gestión de la calidad orienta más hacia la flexibilidad de la cultura y la estructura.

Principios de calidad total. Se basa en tres principios fundamentales.

Un enfoque en los clientes y accionistas.

La participación y el trabajo en equipo de todos en la organización. El uso de equipos de autogestión que combinan el trabajo en equipo y la integración es un método eficiente para lograr la participación de los empleados.

Un enfoque de proceso apoyado por el mejoramiento y el aprendizaje continuos.

Los tres principios de la calidad total deben sustentarse en una infraestructura organizacional integrada, un conjunto de prácticas administrativas y una serie de herramientas y técnicas que deben trabajar en conjunto.

Todos los administradores, empezando por el director ejecutivo, deben actuar como líderes de la organización para la calidad. Su tarea es crear valores claros y expectativas altas para la excelencia en el desempeño y lograr su integración después en los procesos de la compañía. La dirección debe servir como modelo a imitar para inspirar y motivar a la fuerza laboral y fomentar el compromiso, aprendizaje, innovación y creatividad.

Los trabajadores de primera línea necesitan las habilidades para escuchar a los clientes; los trabajadores de manufacturas necesitan habilidades específicas para desarrollar tecnologías; y todos los empleados deben entender cómo utilizar los datos y la información para impulsar la mejora continua. Esto sólo se logra mediante el diseño y manejo de sistemas de trabajo apropiados, estrategias de premios y reconocimientos, educación y capacitación así como un ambiente laboral sano, seguro y motivador

El éxito de los mercados competitivos en el mundo exige la creación de una capacidad para el cambio rápido y flexibilidad, como ciclos de introducción de productos más cortos y una respuesta más rápida y flexible a los clientes. Seguir el ritmo de la competencia requiere con frecuencia la simplificación de procesos y la capacidad para hacer transiciones rápidas de un proceso a otro.

---

<sup>196</sup> EVANS, James R. LINDSAY, William M. Óp. Cit.

La mayor parte de las pequeñas empresas viven o mueren en función de cómo se relacionan con los clientes, pero los otros dos principios: trabajo en equipo y participación, así como un enfoque en los procesos y mejora continua, casi nunca se atiende en forma apropiada. Los ejecutivos de las pequeñas empresas, sobre todo en los negocios familiares, casi siempre tienen una actitud de “comando y control” que domina la toma de decisiones, así que se deja a los empleados poca discrecionalidad y capacidad para decidir. Además, los procesos tienden a ser poco estructurados y no se basan en datos e información adecuados. Casi siempre es más importante realizar las tareas que se presentan cada día que las actividades de planificación a largo plazo y mejora<sup>197</sup>.

Demasiada descentralización puede generar fallas de comunicación entre funciones y divisiones, lo que impide que se materialicen las sinergias surgidas de la cooperación y se resiente el desempeño organizacional. Los gerentes de alto nivel deben buscar el equilibrio entre centralización y descentralización de la autoridad que más convenga ante las cuatro principales contingencias que enfrenta una organización (Estrategia, tecnología, talento humano y entorno organizacional)<sup>198</sup>.

En su libro, Drucker relata la estructuración descentralizada de GM, las relaciones entre la administración central y las gerencias de división, el flujo de información en los 2 sentidos y las medidas de evaluación del desempeño de las divisiones. Esas divisiones (Chevrolet, buick, frigidaire, oldsmobile, etc.) desarrollan negocios independientes, pero sujetos a las directrices y al control impuesto por ellas, proyecta, desarrolla, fabrica y comercializa sus productos de modo independiente. Con este sistema, GM estableció una centralización en la formulación de directrices en la alta gerencia y un control centralizado pero permitió una total descentralización de la autoridad en el ámbito de los controles de cada división. Las ventajas GM obtuvo de la descentralización de las operaciones y la centralización de los controles fueron:

Rapidez en las decisiones.

Ausencia de conflicto entre la alta gerencia y las divisiones.

Informalidad y democracias en la organización.

Ausencia de separación entre los altos gerentes y los subordinados.

Visualización rápida de los resultados de las divisiones semindependiente que compiten entre sí<sup>199</sup>.

Si los gerentes actúan en un entorno estable, aplican una tecnología a la que conocen bien y elaboran productos básicos (como cereales, sopas enlatadas o libros), no hay necesidad apremiante de descentralizar la autoridad, y los gerentes

---

<sup>197</sup> EVANS, James R. LINDSAY, William M. Óp. Cit.

<sup>198</sup> JONES, Gareth R. y GEORGE, Jennifer M. Óp. Cit.

<sup>199</sup> GARCÍA MARTINEZ, Pablo. Centralización VS Descentralización. [ en línea] [https://www.academia.edu/9126809/CENTRALIZACION\\_VS\\_DESCENTRALIZACION](https://www.academia.edu/9126809/CENTRALIZACION_VS_DESCENTRALIZACION)

de alto nivel pueden conservar el control de muchas decisiones organizacionales. En cambio, en los entornos inseguros y cambiantes, donde compañías de alta tecnología elaboran productos de vanguardia, a menudo deben delegar responsabilidad en sus empleados y permitir que los equipos tomen decisiones estratégicas importantes para que la organización se mantenga al ritmo de los cambios que ocurren a su alrededor<sup>200</sup>

Acerca del indicador “el nivel de innovación por tipos de productos o servicios” se encontró que, la innovación se ha convertido en la principal salida para quienes buscan perdurar. De hecho, está probado que la innovación es la única vía para garantizar la sostenibilidad empresarial. Sin embargo, algunas sombras generan incertidumbre en el panorama nacional y quejas recurrentes: Que Colombia invierte poco en innovación –apenas 0,7% del PIB–. Que, del total de la inversión para este tema, apenas 35% viene del sector privado. Que pocas empresas desarrollan procesos de innovación –menos de 22%–. Que el país está muy rezagado en la materia –ocupa el puesto 65 entre 127 en el ranking GII–.

Conscientes del nuevo escenario que plantean los modelos disruptivos y la transformación digital para las empresas colombianas, la Asociación Nacional de Empresarios (Andi) y Revista Dinero decidieron medir la importancia que el sector productivo le está dando a este tema y, tras sellar una alianza, en febrero de este año se comenzó a trabajar en la creación del Primer Ranking de Innovación Empresarial, el ejercicio más completo y amplio que se hace en el país y compara el estado de la innovación de las empresas y su operación en Colombia durante 2016.

Este ejercicio produjo unos puntajes que permitieron elaborar el Primer Ranking de Innovación Empresarial, en cuyos primeros 10 lugares están las compañías Bayer Colombia, farmacéutica y productos agrícolas; Digital Ware, de software; Procaps, farmacéutica; Colcerámica, de manufacturas; Industrias Médicas Sampredo, especializada en dispositivos para solucionar problemas osteomusculares; Penagos Hermanos, especializada en fabricar máquinas para el agro; Sumicol, de insumos industriales, pinturas y materiales de construcción; Nalsani Totto, una compañía de moda; el Grupo Nutresa, una de las multilatinas de alimentos más importantes de la región, y Cavelier Abogados, una firma de servicios jurídicos<sup>201</sup>.

Los estudios basados en encuestas que permiten efectuar comparaciones entre sectores han confirmado que las empresas de servicios introducen realmente innovaciones, aunque en general los sectores de servicios pueden tener tasas de innovación inferiores a las de las empresas manufactureras, pese a que las divergencias suelen ser muy grandes entre las diferentes secciones de servicios.

---

<sup>200</sup> JONES, Gareth R. y GEORGE, Jennifer M. Óp. Cit.

<sup>201</sup> Revista dinero. Ranking de las empresas más innovadoras de Colombia. 6/22/2017[ En línea] <https://www.dinero.com/edicion-impresia/caratula/articulo/ranking-de-las-empresas-mas-innovadoras-de-colombia/246812>

Los presupuestos de innovación de las empresas de servicios también suelen ser, por lo común, inferiores a los de las empresas manufactureras, incluso si comparamos empresas de tamaños similares, lo cual es muy relevante, ya que las conductas en materia de innovación suelen estar estrechamente vinculadas al tamaño de la empresa y, como observamos anteriormente, la mayoría de las secciones de servicios están más dominadas por pequeñas empresas que en el caso de la industria manufacturera. No obstante, los diversos componentes del sector servicios difieren mucho en cuanto a la frecuencia de la innovación y al volumen de inversión dedicado a dicho fin. Aunque existen excepciones en todos los subsectores de servicios, la norma general es que los servicios más orientados hacia lo material, como el transporte y el comercio al por mayor y al por menor, sean los que menos innovaciones efectúen, y que los servicios más orientados a la información, como los financieros y los servicios empresariales intensivos en conocimiento (SEIC), sean mucho más proclives a la innovación. Este resultado podría ser bastante distinto del que habríamos logrado si se hubiesen llevado a cabo este tipo de encuestas en los años veinte del siglo pasado, en lugar de en la primera década del siglo XXI. En la primera mitad del siglo XX los servicios físicos se vieron transformados debido a la aplicación de la energía eléctrica y los motores de petróleo. Con la llegada del nuevo siglo, las tecnologías de la información se han utilizado para crear servicios nuevos y mejorados, especialmente importantes para actividades como los servicios financieros e informáticos, así como para todas las de carácter profesional. En particular, los SEIC asociados a nuevas tecnologías (empresas que ofrecen servicios informáticos y de ingeniería) tienen habitualmente grandes presupuestos dedicados a la innovación<sup>202</sup>.

Los profesores Vijay Govindarajan y Anup Srivastava de la Universidad de Dartmouth, en Estados Unidos, realizaron un estudio acerca del tiempo de vida de las empresas. Revisaron más de 20.000 compañías que cotizaron en bolsa desde 1960 hasta 2009. Descubrieron que aquellas nacidas antes de 1970 tenían 92% la posibilidad de sobrevivir su primer lustro, mientras que las que surgían desde el 2000 tenían un 63% de hacerlo. De acuerdo con los académicos esto se debe a que muchas de las nuevas compañías apuestan por mercado digital, poco en físico, lo que permite que muchos competidores imiten pronto. *Las empresas más jóvenes están basadas en modelos de negocio novedosos, como los servicios digitales, que pueden lanzarse y distribuirse rápidamente*”, escribe en su investigación el equipo de Dartmouth. *“Esto les proporciona una ventaja sobre las empresas manufactureras, [porque] las empresas de ‘ideas’ no requieren una costosa infraestructura de fábricas, almacenes y proveedores”*. Sin embargo, según el equipo, esa ventaja es también un arma de doble filo: *“Las buena noticia*

---

<sup>202</sup> MILES, Ian. GONZÁLES, Francisco. Innovación, perspectivas para el siglo XXI. España. Tf editores. 2010. 413 p. Citado por el artículo La innovación y la economía de los servicios <https://www.bbvaopenmind.com/libros/innovacion-perspectivas-para-el-siglo-xxi/>

*es que las empresas más nuevas son más ágiles. La mala es que sus días están contados, a no ser que innoven continuamente*<sup>203</sup>.

“Berger y Udell (1998) distinguen, en función de la edad, los siguientes grupos: infantes (0 a 2 años), adolescentes (3 a 4 años), mediana edad (5 a 24 años) y viejas más de (más de 25 años)”<sup>204</sup>.

Para este estudio se tendrá en cuenta la edad de las empresas para ubicarlas en un grado de innovación.

En Colombia el panorama es alentador para las empresas de tecnología “Procolombia reveló que, para principios de este mes, el país había exportado US\$169 millones en servicios de industrias creativas digitales, una cifra récord que demuestra que las empresas de tecnología con talento local pueden competir sin muchas dificultades en el exterior”<sup>205</sup>.

5.3.1 Instrumentos de investigación. Los instrumentos utilizados para realizar el estudio empírico de la presente investigación son en su mayoría de autoría propia y original basados en fuentes textuales, los cuales son: el cuadro de las rutas basadas en la forma adecuada como deben estar gestionadas las empresas; la gestión que deben presentar las empresas acotadas en 8 rutas; tablas de respuestas de las variables (liderazgo, gestión de la calidad, diseño organizacional, administración del conocimiento, comunicación interna, motivación y programa de servicio al cliente) para cada ruta; tabla de actividades de alto riesgo; tabla de innovación por tipos de productos y servicios que realizan; listado de ocupaciones y oficios de la ARL SURA y cuestionario para medir el nivel de asertividad de la gestión de las empresas.

5.3.2 Aplicación de instrumentos de investigación. El cuestionario elaborado para este estudio está compuesto de 2 secciones denominadas preguntas generales y preguntas de profundización, el total de preguntas generales es 44 y se dividen en preguntas elaboradas sin contar con los criterios de calidad y preguntas elaboradas con los criterios de calidad, las primeras son en total 18 ítems y las segundas son en total 26 ítems, las preguntas de profundización consta de 8 etapas, la primera contiene 4 preguntas, las 3 primeras determinan el desempeño de la organización, la 4 se realizó para conocer si consideran que la comunicación interna afecta a las empresas a ese grado y lograr determinar la importancia de ella en las organizaciones; la segunda etapa contiene 10 preguntas de la variable

---

<sup>203</sup>Harvard Business Review. Artículo citado por. MONCAYO, Carolina. Instituto Nacional de Contadores públicos. ¿Cuál es el tiempo de vida de las empresas? Colombia. 19 de diciembre de 2016. [En línea] <https://www.incp.org.co/cual-es-el-tiempo-de-vida-de-las-empresas/>

<sup>204</sup> SÁNCHEZ VIDAL, Javier y MARTÍN UGEDO, Juan Francisco. Edad y tamaño empresarial y ciclo de vida financiero. Cartagena (Murcia). Editor Instituto Valenciano de Investigaciones económicas, S.A. 2008. 28 p., p 9.

<sup>205</sup> HERNÁNDEZ BONILLA, Juan Miguel. La buena hora del sector TIC en Colombia. [En línea] El espectador. 25 diciembre de 2017. <https://www.elespectador.com/economia/la-buena-hora-del-sector-tic-en-colombia-articulo-730301>

liderazgo, la tercera 10 preguntas de la variable gestión de la calidad, la cuarta 7 preguntas de la variable diseño organizacional, la quinta 13 preguntas de la variable administración del conocimiento, la sexta 13 preguntas de la variable comunicación interna, la séptima 11 preguntas de la variable motivación y la octava 9 preguntas de la variable programa de servicio al cliente.

Las preguntas generales elaboradas con los criterios de calidad, junto con las preguntas de profundización de las etapas 2 a la 8 se utilizaron para conocer como están en el tema de calidad y cuánto tiempo tardarían en implementar lo restante, según este estudio, para llegar a un grado razonable de gestión del sistema de calidad según los criterios de calidad Baldrige, ISO 9000:2000 y Six Sigma.

Periodo de tiempo de aplicación de la norma ISO 9001 2015

Las empresas pequeñas hasta 50 trabajadores pueden implantar la norma ISO 9001 2015 en unos 6 meses.

Las empresas medianas de hasta 500 trabajadores la pueden implementar en 8 o 2 meses.

Las empresas grandes pueden necesitar entre 12 y 15 meses<sup>206</sup>.

La aplicación del estudio contó con la participación de un representante de las directivas de la Fundación Miller IPS Centro de Atención en Drogadicción CAD, se realizó el 24 de noviembre de este año (2018). Para tal fin, se le consulto personalmente al representante de la dirección la situación de la fundación, a través de un cuestionario, denominado, cuestionario para medir el nivel de asertividad de la gestión de las empresas.

---

<sup>206</sup> ¿Cuánto tiempo se necesita para implantar un Sistema de Gestión de Calidad? [En línea] <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2016/07/tiempo-implantar-sistema-de-gestion-de-calidad/> 19 julio 2016

Tabla 1. Rutas de gestión empresarial.

RUTAS	TAMAÑO SEGÚN NÚMERO DE TRABAJADORES.	NIVEL DE INNOVACIÓN POR TIPOS DE PRODUCTOS O SERVICIOS QUE REALIZAN.	EL NIVEL DE RIESGO DE SUS ACTIVIDADES.	TOTAL INDICADORES DE UNA ESTRUCTURA Y CULTURA ESTABLE.
1	Micro, pequeña y mediana empresa	Productos de vanguardia	Bajo riesgo	2
2	Micro, pequeña y mediana empresa	Productos de vanguardia	Alto riesgo	1
3	Micro, pequeña y mediana empresa	Productos básicos	Bajo riesgo	3
4	Micro, pequeña y mediana empresa	Productos básicos	Alto riesgo	2
5	Gran empresa	Productos de vanguardia	Bajo riesgo	1
6	Gran empresa	Productos de vanguardia	Alto riesgo	0=1
7	Gran empresa	Productos básicos	Bajo riesgo	2
8	Gran empresa	productos básicos	Alto riesgo	1

\*Basadas en la forma adecuada como deben estar gestionadas las empresas

### Ruta 3

1. Estructura y cultura: Estable.
2. Tipo de autoridad: Centralizada
3. Delegación de autoridad: Baja
4. Valores y normas: Recalquen la obediencia y el trabajo en equipo.
5. Forma de organización: Mecanicista
6. Tipo de estrategia enfocada al cliente: Baja.
7. Diversificación y expansión: Baja.
8. Tecnología: Rutinaria
9. Grado de calificación del personal: Bajo.
10. Niveles jerárquicos: Pocos

- 11. Mecanismos de integración y coordinación:** Equipos virtuales y/o equipos de trabajo naturales.
- 12. Características de los integrantes de la organización:** Alta cohesión, Alta coincidencia de valores pero con la mente dispuesta al cambio según sea necesario.
- 13. Planeación del talento humano:** De planta.
- 14. Niveles de sueldos:** Bajos
- 15. Tipos de metas:** Metas moderadas, altamente específicas.
- 16. Tipo de líder según la estructura de la tarea:** Orientado a las tareas.
- 17. Inteligencia emocional:** Moderada inteligencia emocional.
- 18. Tecnologías de la información y la comunicación según la cultura y la estructura:** Correo electrónico y mensajería instantánea.

### **GESTIÓN DE LA CALIDAD**

- 19. Tipo de sistema de calidad:** Informal
- 20. Liderazgo de calidad:** Planeación firme, prevención y enfoque constante.
- 21. Administración de procesos:** Moderada simplificación de procesos, transiciones semirapidas de un proceso a otro.
- 22. Tecnología de calidad moderna:** Requiere la integración del personal de oficina, así como ingenieros y trabajadores de la planta en el proceso.
- 23. Compromiso de la organización:** La capacitación continua y la motivación de todos los trabajadores, así como una integración de la calidad en la planificación de negocios.
- 24. Enfoque hacia el cliente:** Medio
- 25. Participación de los empleados:** Media.
- 26. Relaciones con los proveedores:** Media.
- 27. Certificación o registro de las normas ISO 9000:** No obtener certificación o registro.
- 28. Implementación de las normas ISO 9000:** Media
- 29. Atención a las experiencias generales de los clientes que afectan las percepciones:** Media
- 30. Tipos de liderazgo de la calidad:** Liderazgo ejecutivo de la calidad.
- 31. Las prácticas de administración de recursos humanos basadas en la calidad:** Moderado facultamiento, moderada innovación, moderado trabajo en equipo, Invierten moderadas cantidades en capacitación y entrenamiento, moderada motivación a los empleados, un ambiente moderado de trabajo que da lugar al bienestar y el crecimiento, los empleados inspeccionan y miden los principales indicadores de HRM que monitorean la satisfacción del empleado e identifican áreas con problemas moderada.
- 32. Puestos con alta presencia de las características del modelo de características del puesto:** Especialmente identidad de la tarea y diversidad de habilidades.
- 33. Involucramiento de los empleados.** Medio

- 34. Responsabilidad de tomar la iniciativa para realizar las mejoras de las sugerencias presentadas:** Media
- 35. Inversión en capacitación en empresas comprometidas con la calidad:** Medio
- 36. Actividades de inspección y medición:** Un inspector o supervisor de calidad.
- 37. Disponibilidad de la información de negocios:** Para los directivos y otras personas que necesiten conocerla.
- 38. Nivel de medición de los activos intelectuales de la organización:** Media
- 39. Auditorías internas de su capital intelectual:** En lo posible.
- 40. Existencia de administración del conocimiento:** Media
- 41. Transferencia de conocimiento:** Media

#### Ruta 4

- 1. Estructura y cultura:** Semiflexible.
- 2. Tipo de autoridad:** Semidescentralizada.
- 3. Delegación de autoridad:** Media
- 4. Valores y normas:** Moderadamente Subrayen el cambio y la innovación.
- 5. Forma de organización:** Semiorgánica
- 6. Tipo de estrategia enfocada al cliente:** Baja.
- 7. Diversificación y expansión:** Media.
- 8. Tecnología:** Rutinaria.
- 9. Grado de calificación del personal:** Medio.
- 10. Niveles jerárquicos:** Pocos
- 11. Mecanismos de integración y coordinación:** Equipos virtuales y/o equipos de trabajo naturales.
- 12. Características de los integrantes de la organización:** Cultura semiadaptativa.
- 13. Planeación del talento humano:** Mayoría de planta y minoría contratación por fuera.
- 14. Niveles de sueldos:** Promedios.
- 15. Tipos de metas:** Metas moderadas, medianamente específicas.
- 16. Tipo de líder según la estructura de la tarea:** Orientado a las relaciones.
- 17. Inteligencia emocional:** Moderada-alta inteligencia emocional.
- 18. Tecnologías de la información y la comunicación según la cultura y la estructura:** Implementación gradual de equipos de trabajo y software de colaboración.

#### GESTIÓN DE LA CALIDAD

- 19. Tipo de sistema de calidad:** Semiformal
- 20. Liderazgo de calidad:** Planeación firme, prevención y enfoque constante.
- 21. Administración de procesos:** Moderada-alta simplificación de procesos, transiciones moderada-altamente rápidas de un proceso a otro.

- 22. Tecnología de calidad moderna:** Requiere la integración del personal de oficina, así como ingenieros y trabajadores de la planta en el proceso.
- 23. Compromiso de la organización:** La capacitación continua y la motivación de todos los trabajadores, así como una integración de la calidad en la planificación de negocios.
- 24. Enfoque hacia el cliente:** Medio-alto
- 25. Participación de los empleados:** Media-alta
- 26. Relaciones con los proveedores:** Media-alta
- 27. Certificación o registro de las normas ISO 9000:** Si la empresa cuenta con liquidez para adquirir una nueva certificación cada tres años en sitios individuales (no empresas completas).
- 28. Implementación de las normas ISO 9000:** Media-alta
- 29. Atención a las experiencias generales de los clientes que afectan las percepciones:** Media-alta
- 30. Tipos de liderazgo de la calidad:** Entre liderazgo ejecutivo y moderada delegación de autoridad a los empleados.
- 31. Las prácticas de administración de recursos humanos basadas en la calidad:** Moderado-alto facultamiento, moderada-alta innovación, moderado-alto trabajo en equipo, Invierten moderadas-altas cantidades en capacitación y entrenamiento, moderada-alta motivación a los empleados, un ambiente moderado –alto de trabajo que da lugar al bienestar y el crecimiento, los empleados inspeccionan y miden los principales indicadores de HRM que monitorean la satisfacción del empleado e identifican áreas con problemas moderada-altamente.
- 32. Miembros de un equipo:**  
 Persona que inicia un concepto o idea para cambiar/mejora.  
 Persona que respalda y enfrenta los riesgos.  
 Líder del equipo  
 Persona que observa los procesos y las interacciones del equipo, interviene para evitar que un individuo domine la discusión o para que el individuo ignorado participe y ayuda al líder a llevar la discusión a buen término.  
 El marcador de tiempo  
 El secretario  
 Los miembros del equipo.
- 33. Puestos con alta presencia de las características del modelo de características del puesto:** En lo posible significado de la tarea, autonomía y realimentación.
- 34. Lo recomendable para resultados clave de la satisfacción general con el trabajo:** Ampliación de puestos y enriquecimiento de puestos.
- 35. Involucramiento de los empleados:** Medio-alto
- 36. Responsabilidad de tomar la iniciativa para realizar las mejoras de las sugerencias presentadas:** Media-alto
- 37. Inversión en capacitación en empresas comprometidas con la calidad:** Media-alto

- 38. En que basan la remuneración las empresas enfocadas hacia la calidad total:** Indicadores de calidad como satisfacción del cliente, prevención de defectos y reducción del tiempo del ciclo.
- 39. Actividades de inspección y medición:** Todos los dueños de procesos recopilan y analizan los datos de sus procesos individuales como base para solucionar los problemas y mejorar las actividades.
- 40. Disponibilidad de la información de negocios:** Para todos
- 41. Nivel de medición de los activos intelectuales de la organización:** Media-alta
- 42. Auditorías internas de su capital intelectual:** Si
- 43. Existencia de administración del conocimiento:** Media-alta
- 44. Transferencia de conocimiento:** Media-alta

Tabla 2. Respuestas preguntas de las variables

TABLA RUTA 3		TABLA RUTA 4	
VARIABLES	RESPUESTAS	VARIABLES	RESPUESTAS
Liderazgo	1. Casi siempre. 2. Sí. 3. Sí. 4. Casi siempre. 5. Siempre. 6. Casi siempre. 7. Casi siempre. 8. Casi siempre. 9. Casi siempre. 10. Casi siempre. <b>Total = 10</b>	Liderazgo	1. Siempre o casi siempre. 2. Sí o un poco. 3. Sí o un poco. 4. Siempre o casi siempre. 5. Casi siempre o nunca. 6. Siempre o casi siempre. 7. Siempre o casi siempre. 8. Siempre o casi siempre. 9. Casi siempre. 10. Siempre o casi siempre. <b>Total = 10</b>
Gestión de la calidad	1. Un poco. 2. Algunos. 3. Un poco. 4. Un poco. 5. Un poco. 6. Un poco. 7. Un poco. 8. Si o un poco. 9. Sí.	Gestión de la calidad	Un poco. Y algunos. <b>Total = 10</b>

	10. Un poco.		
	<b>Total = 10</b>		
Diseño organizacional	1. Casi siempre.	Diseño organizacional	1. Siempre o casi siempre.
	2. Casi siempre.		2. Siempre o casi siempre.
	3. Sí.		3. No
	4. No.		4. Sí.
	5. Sí.		5. Un poco.
	6. Sí.		6. Sí.
	7. Sí.		7. Sí.
	<b>Total = 7</b>		<b>Total = 7</b>
Administración del conocimiento	1. Sí.	Administración del conocimiento	1. Sí.
	2. Mayoría de veces.		2. Sí o mayoría de veces.
	3. Un poco.		3. Sí o un poco.
	4. Sí, un poco.		4. Sí o un poco.
	5. Un poco.		5. Sí o un poco.
	6. Un poco.		6. Sí o un poco.
	7. Sí o algunas veces.		7. Sí o Algunas veces.
	8. Algunas veces.		8. Sí o Algunas veces.
	9. Casi nunca o no.		9. Casi nunca o no.
	10. Sí.		10. Sí.
	11. Un poco.		11. Sí o un poco.
	12. Un poco.		12. Sí o un poco.
	13. Un poco.		13. Sí o un poco.
	<b>Total = 13</b>		<b>Total = 13</b>
Comunicación interna	1. Un poco.	Comunicación interna	1. Si o un poco.
	2. Un poco.		2. Sí o un poco.
	3. Un poco.		3. Sí o un poco.
	4. Un poco.		4. Sí o un poco.
	5. Un poco.		5. Sí o un poco.
	6. Un poco.		6. Sí o un poco.
	7. Un poco.		7. Sí o un poco.
	8. Un poco o no.		8. Un poco o no.
	9. Un poco.		9. Sí o un poco.
			10. Sí o un poco.

	10. Un poco. 11. Un poco. 12. Un poco. 13. Un poco. <b>Total = 13</b>		11. Sí o un poco. 12. Sí o un poco. 13. Si o un poco. <b>Total = 13</b>
Motivación	1. Casi siempre. 2. Casi siempre. 3. Nunca. 4. Siempre. 5. Casi siempre 6. Siempre o casi siempre. 7. Casi siempre. 8. Casi siempre. 9. Casi siempre. 10. Casi siempre. 11. Casi siempre. <b>Total = 11</b>	Motivación	1. Siempre o casi siempre. 2. Siempre o casi siempre. 3. Nunca. 4. Siempre o casi siempre. 5. Siempre o casi siempre. 6. Siempre o casi siempre. 7. Siempre o casi siempre. 8. Siempre o casi siempre. 9. Siempre o casi siempre. 10. Siempre o casi siempre. 11. Siempre o Casi siempre. <b>Total = 11</b>
Satisfacción del cliente	Algunas veces En lo posible Medio <b>Total = 9</b>	Satisfacción del cliente	Algunas veces. Medio. Y en lo posible. <b>Total = 9</b>

## 6. RESULTADOS

### 6.1 UBICACIÓN DE LA EMPRESA SEGÚN EL NIVEL DE RIESGO DE LA ACTIVIDAD Y EL NIVEL DE INNOVACIÓN POR TIPO DE SERVICIO QUE REALIZA.

El nivel de riesgo de la actividad económica no es alto, por lo tanto la hace una actividad económica de un entorno estable, pero los pacientes sí están expuestos a altos riesgos a los medicamentos lo que indica que requiere una estructura y cultura semiflexible; por tal motivo se ubicó en dos rutas, una principal y la que deben llegar a implementar en el futuro si aumenta la cantidad del persona; el nivel de innovación en el servicio es bajo, también la hace una actividad económica de un entorno estable, la principal ruta cuenta con 3 indicadores de una estructura y cultura estable y es la ruta 3 y la segunda cuenta con 2 indicadores y es la ruta 4.

Tabla 3 . Actividades de alto riesgo.

<b>ACTIVIDADES DE ALTO RIESGO</b>	
<b>NIVEL DE RIESGO DE SUS ACTIVIDADES - Calificación alta si son actividades cotidianas las siguientes:</b>	Señalar con una X la actividad(es) que realizan
<b>Por agente de alto riesgo</b>	
Trabajos en alturas	
Trabajos en espacios confinados	
Trabajos en caliente	
Trabajos con energías peligrosas	
Trabajos con sustancias químicas peligrosas	<b>X</b>
Trabajos con exposición a radiaciones ionizantes	
Trabajos con exposición a sustancias comprobadamente cancerígenas.	
Trabajos que impliquen la exposición a altas temperaturas o bajas temperaturas	
<b>Por oficios de alto riesgo</b>	
Trabajos en minería; servicio en socavones o subterráneos.	
En la Unidad Administrativa Especial de Aeronáutica Civil o la entidad que haga sus veces; controladores de tráfico aéreo.	

Bomberos con actuación en extinción de incendios	
En el Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario, Inpec, el Personal dedicado a la custodia y vigilancia de los internos.	

Tabla 4. Innovación por tipos de productos o servicios

Niveles de innovación		Baja innovación	Alta innovación			
INNOVACIÓN POR TIPOS DE PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE REALIZAN						
Actividad económica primaria	Actividad económica secundaria	Fuentes de información principales	Actividad económica terciaria	Fuentes de información principales		
Agricultura	Electrónica	Proveedores y clientes	Comercio familiar	Consultores y competidores		
Ganadería	Farmacéutica	Proveedores y clientes	Artista autónomos	Consultores y competidores		
Minería	Especializadas en dispositivos para solucionar problemas osteomusculares.		Consultores	Consultores y competidores		
	Especializada en fabricar máquinas para el agro		Asesoramiento Contable y jurídico	Consultores y competidores		
	De insumos industriales, pinturas y materiales de construcción		Servicios financieros	Consultores y competidores		
	compañías de moda		Instituciones educativas	Consultores y competidores		
	De alimentos		Universidades	Consultores y competidores		
	De software		Hospitales y clínicas	Consultores y competidores	Proveedores	
			Servicios públicos domiciliarios	Consultores y competidores		
			Hoteles y restaurantes	Consultores y competido-		

				res		
			Supermercados	Consultores y competidores		
			Publicidad y mercadeo	Consultores y competidores		
			Diseño grafico	Consultores y competidores		
			Compañías aéreas	Consultores y competidores		
			Transporte	Consultores y competidores		
			Comercio al por mayor y al por menor	Consultores y competidores	Proveedores	
			Servicios informáticos y de ingeniería	Consultores y competidores		
			Telecomunicaciones-TIC	Consultores y competidores		
			Actividades de arquitectura e ingeniería	Consultores y competidores		
			Servicios empresariales	Consultores y competidores		Clientes

## 6.2 RESULTADOS INSTRUMENTO PARA MEDIR EL NIVEL DE ACERTIVIDAD DE LA GESTIÓN DE LAS EMPRESAS

Tabla 5 Información de la modalidad de calificación.

<b>TOTAL PREGUNTAS</b>	<b>117</b>
<b>T. PREGUNTAS DE CALIDAD</b>	<b>99</b>

<b>NIVELES DE ACERTIVIDAD</b>	<b>CONDICIONES</b>	<b>NIVEL DE DESEMPEÑO</b>	<b>CONDICIONES</b>
Alta	$\geq 3,33$	Alto	$\geq 3,33$
Media	$\geq 1,66 + 0,5$	Medio	$\geq 1,66 + 0,5$
Baja	$> 0$	Bajo	$> 0$
Dudosa	$(\leq 0)$	Dudoso	$(\leq 0)$

<b>Calificaciones por pregunta</b>			
Preguntas generales 1era etapa	0,2777		
Preguntas generales 2da etapa	0,2173		
Preguntas de profundización 1era etapa	1,6666	Segundo p = c/p	0,33
Preguntas de profundización 2da etapa	0,5		
Preguntas de profundización 3 era etapa	0,5		
Preguntas de profundización 4rta etapa	0,7142		
Preguntas de profundización 5ta etapa	0,3846		
Preguntas de profundización 6ta etapa	0,3846		
Preguntas de profundización 7tma etapa	0,4545		
Preguntas de profundización 8va etapa	0,5555		

Tabla 6 Consolidación calificaciones.

CONSOLIDADO CALIFICACIONES CUESTIONARIO PARA MEDIR EL NIVEL DE ACERTIVIDAD DE LA GESTIÓN DE LAS EMPRESAS								
TAMAÑO	PREGUNTAS GENERALES 1era ETAPA	PREGUNTA GENERALES 2da ETAPA	PREGUNTAS DE PROFUNDIZACIÓN N 1era ETAPA	PREGUNTAS DE PROFUNDIZACIÓN N 2da ETAPA	PREGUNTAS DE PROFUNDIZACIÓN N 3era ETAPA	PREGUNTAS DE PROFUNDIZACIÓN N 4ta ETAPA	PREGUNTAS DE PROFUNDIZACIÓN N 5ta ETAPA	PREGUNTAS DE PROFUNDIZACIÓN 6ta ETAPA
Pequeña	3,3324	2,6076	1,32	4	4,5	2,1426	4,2306	2,6922

PREGUNTAS DE PROFUNDIZACIÓN 7tma ETAPA	PREGUNTAS DE PROFUNDIZACIÓN 8va ETAPA	PROMEDIO	NIVEL DE ACERTIVIDAD	TOTAL PREGUNTAS NO ACERTADAS	% DE NO ACERTADOS	DESEMPEÑO	NIVEL DE DESEMPEÑO
--	---------------------------------------	----------	----------------------	------------------------------	-------------------	-----------	--------------------

3,1815	2,7775	3,08	MEDIO	33.2	0,3333333 33	1,32	BAJO
--------	--------	------	-------	------	-----------------	------	------

El nivel de asertividad de la gestión de la Fundación es medio, el nivel de desempeño es bajo, lo que indica que algunas respuestas se contradicen con otras, quiere decir que hubo un leve nivel de incongruencias.

Nivel de desempeño y asertividad. E. pequeña			Nivel de desempeño y asertividad		
DESEMPEÑO		<b>Dudoso</b>	DESEMPEÑO	Están bien	<b>Dudoso</b>
ACERTIVIDAD			ACERTIVIDAD	Están un poco desacertados	
DESEMPEÑO	BAJO	<b>No funciona</b>	DESEMPEÑO	Están regular	<b>No funciona</b>
ACERTIVIDAD	MEDIA		ACERTIVIDAD	Están acertados	
DESEMPEÑO		<b>Funciono</b>	DESEMPEÑO	Están bien	<b>Funciono</b>
ACERTIVIDAD			ACERTIVIDAD	Están acertados	
DESEMPEÑO		<b>Funciono</b>	DESEMPEÑO	Están regular	<b>Funciono</b>
ACERTIVIDAD			ACERTIVIDAD	Están un poco desacertados	
<b>TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN RUTA ADMINISTRATIVA</b>					
2,01212121		2 mes			

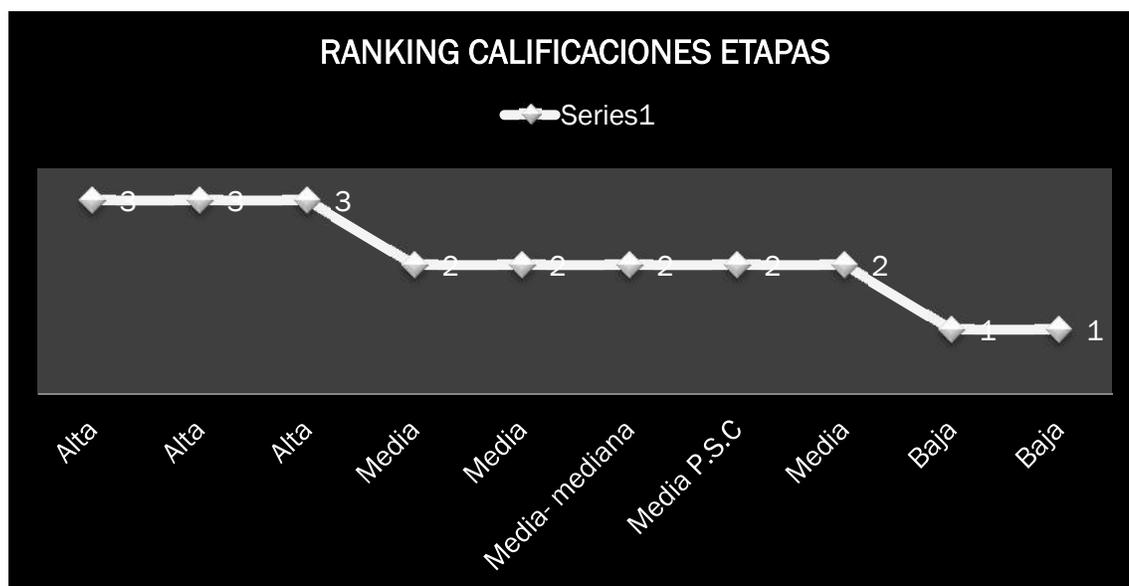
Figura 4 Calificaciones por etapas



Tabla 7. Ranking calificaciones de las etapas.

RANKING CALIFICACIONES ETAPAS				
4	1	Gestión de la calidad	Alta	3

5	2	Liderazgo	Alta	3
7	3	Administración del conocimiento	Alta	3
9	4	Motivación	Media	2
1	5	Preguntas generales -Primera etapa	Media	2
8	6	Comunicación interna	Media- mediana	2
10	7	Programa de servicio al cliente	<b>Media P.S.C</b>	2
2	8	Preguntas generales - Gestión de la calidad	Media	2
6	9	Diseño organizacional	Baja	1
3	0	Desempeño organizacional	Baja	1



Los problemas de gestión de la fundación según el representante de la dirección, se debe a un bajo desempeño en el área de mercadeo y ventas, en el ranking de calificaciones de las etapas, la variable programa de servicio al cliente (P.S.C) obtuvo una calificación media y en la gráfica se muestra que es hacia la baja, por lo tanto coinciden un poco más el nivel de desempeño organizacional **bajo** por bajo desempeño del área de mercadeo y ventas y la variable programa de servicio al cliente con una calificación **media- baja**.

Tabla 8. Tabla de frecuencias.

TABLA DE FRECUENCIAS									
Xi	X	ni	n	Ni	fi	Xni	Xni/Xni	ni	n
1	0,2777	12	18	12	67%	<b>3,3324</b>	0,1082215	0,8	3
2	0,2173	12	23	24	52%	<b>2,6076</b>	0,0846832	3	7

3	1,66	0,8	3	24,8	27%	<b>1,328</b>	0,0431275	5	9
4	0,5	8	10	32,8	80%	<b>4</b>	0,1299022	7	10
5	0,5	9	10	41,8	90%	<b>4,5</b>	0,14614	7	<del>10</del>
6	0,7142	3	7	44,8	43%	<b>2,1426</b>	0,0695821	8	11
7	0,3846	11	13	55,8	85%	<b>4,2306</b>	0,137391	9	13
8	0,3846	7	13	62,8	54%	<b>2,6922</b>	0,0874307	11	13
9	0,4545	7	11	69,8	64%	<b>3,1815</b>	0,1033209	12	18
10	0,5555	5	9	74,8	56%	<b>2,7775</b>	0,0902008	12	23
		74,8	117			<b>30,7924</b>	<b>1</b>		

Tabla 9. Símbolos frecuencias absolutas y frecuencia relativa.

<b>ni</b>	Respuestas acertadas en cada etapa
<b>n</b>	Preguntas en cada etapa
<b>fi</b>	Frecuencia relativa de respuestas acertadas en cada etapa

Figura 5. Variables de interés y frecuencias absolutas.

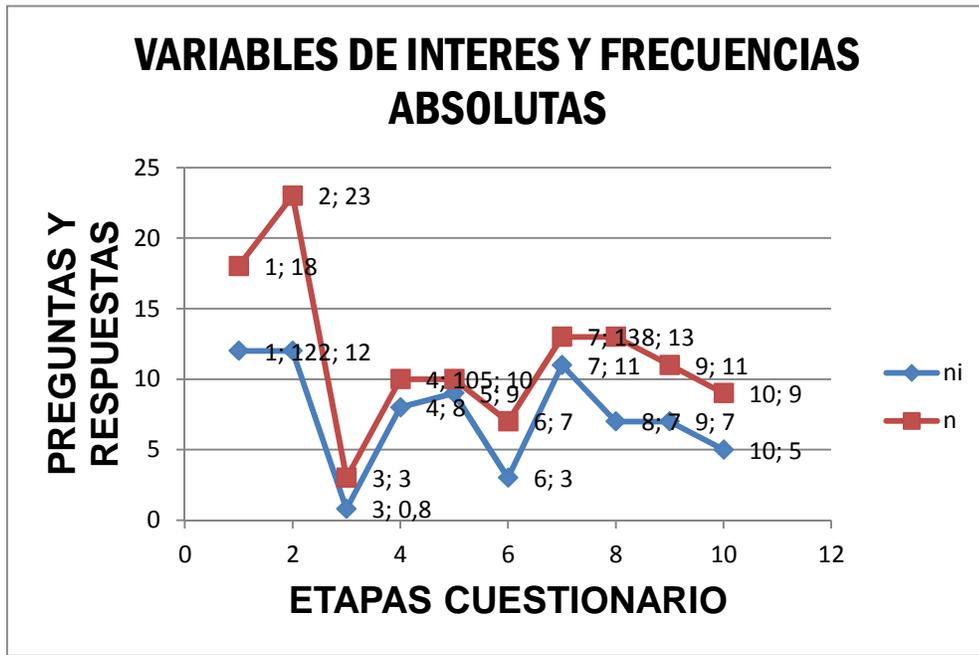
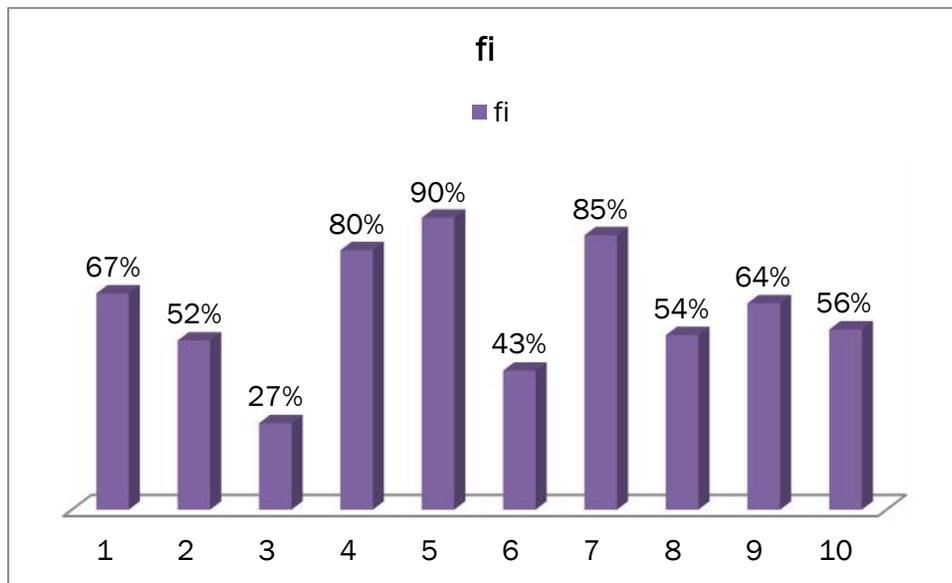
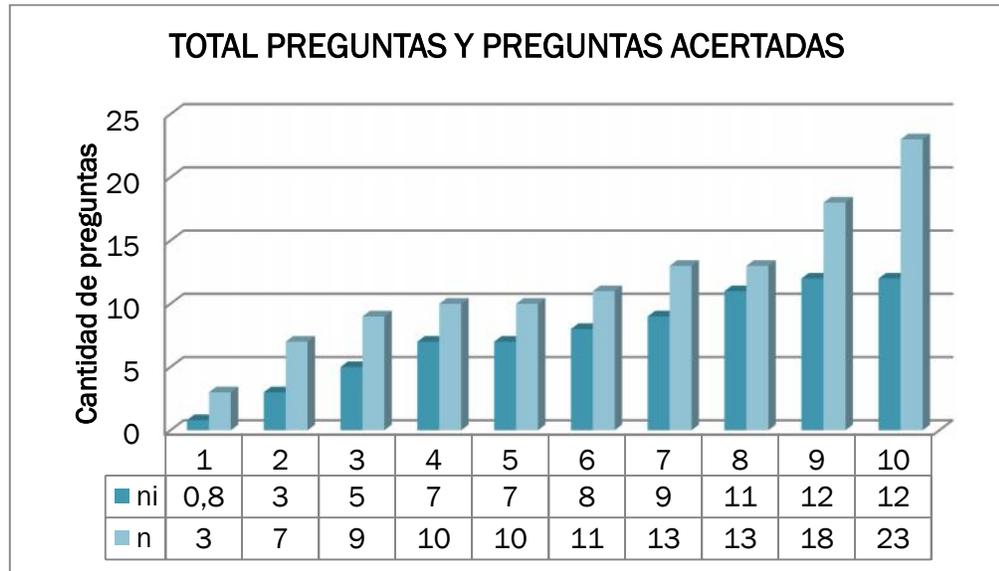


Figura 6. Frecuencia relativa.



La variable Gestión de la Calidad de las preguntas de profundización es la que presenta mayor asertividad con un 90%, la cual es representada en esta grafica con el número 5.

El desempeño organizacional de las preguntas de profundización es el que presenta menor asertividad con un 27%, el cual es representado en esta grafica con el número 3.

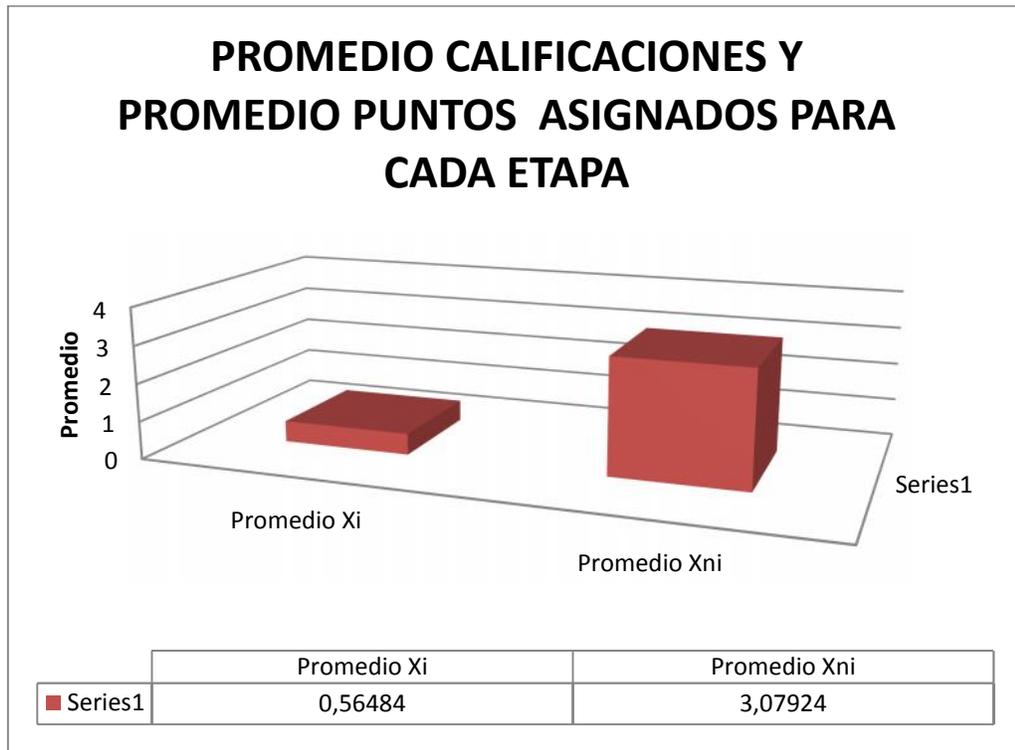


Como se puede apreciar en esta gráfica en ninguna etapa aserto por completo.

Tabla 10. Media, mediana y moda.

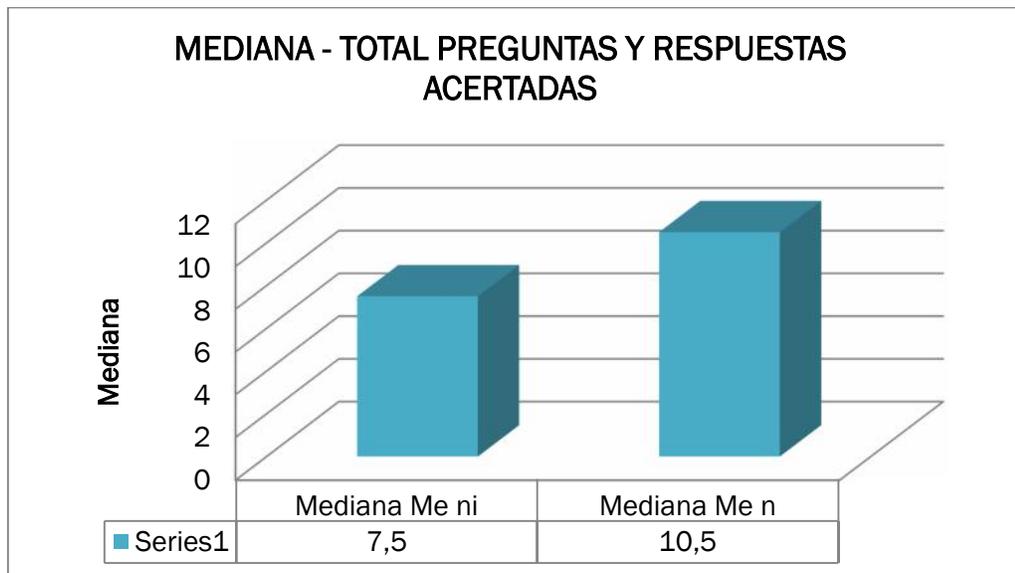
Promedio Xi	0,56484
Promedio Xni	3,07924
Mediana Me ni	7,5
Mediana Me n	10,5
Moda Mo ni	7 y 12
Moda Mo n	10 y 13

Figura 7. Promedio calificaciones y promedio puntos asignados para cada etapa



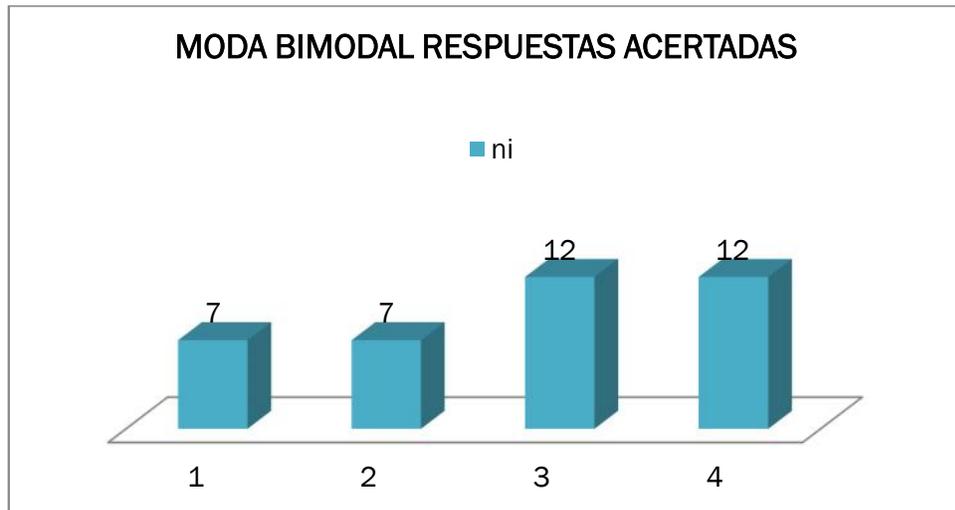
El promedio de las calificaciones de todas las etapas ha sido de 3,07924, y el promedio de los puntos asignados para cada etapa ha sido de 0,56484.

Figura 8. Mediana de total preguntas y respuestas acertadas



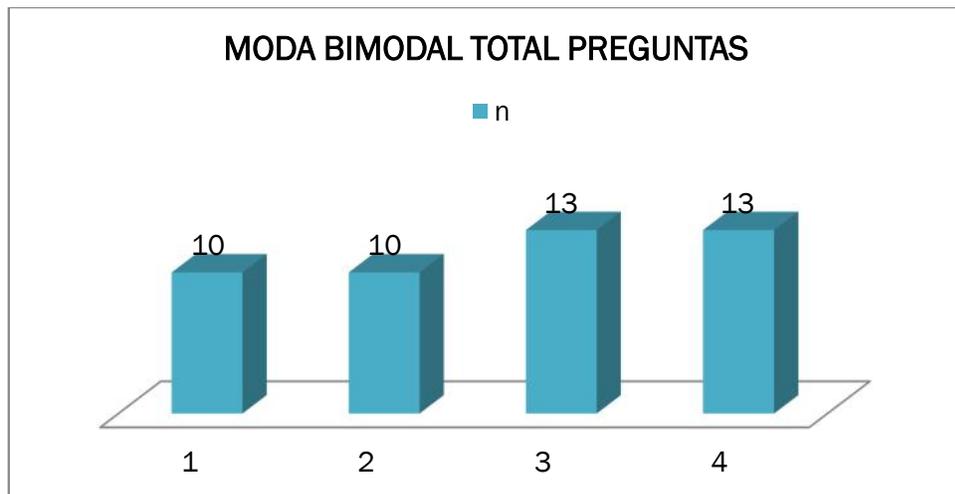
La mediana de la cantidad de total preguntas es de 10,5 y la mediana de la cantidad de respuestas acertadas es de 7,5.

Figura 9. Moda bimodal respuestas acertadas.



La moda de la cantidad de respuestas acertadas es bimodal, los dos números que se repiten son el 7 y el 12, de las etapas 8 (sexta etapa) y 9 (séptima etapa) preguntas de profundización, 1 y 2 preguntas generales respectivamente.

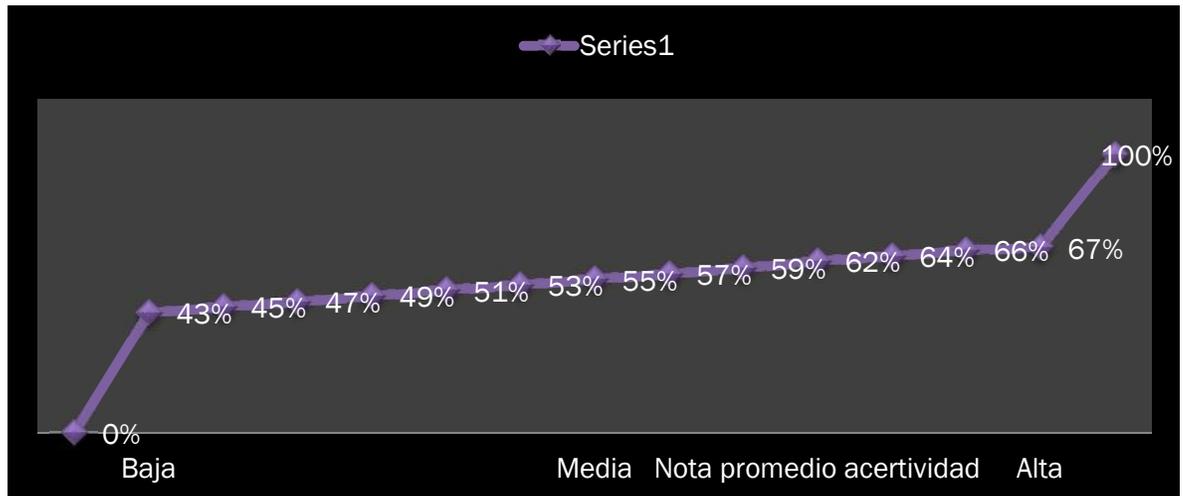
Figura 10. Moda bimodal total preguntas.



La moda de la cantidad del total preguntas también es bimodal, los dos números que se repiten son el 10 y el 13 de las etapas 4 (segunda etapa) y 5 (tercera etapa) preguntas de profundización, 7 (quinta etapa) y 8 (sexta etapa) preguntas de profundización respectivamente.

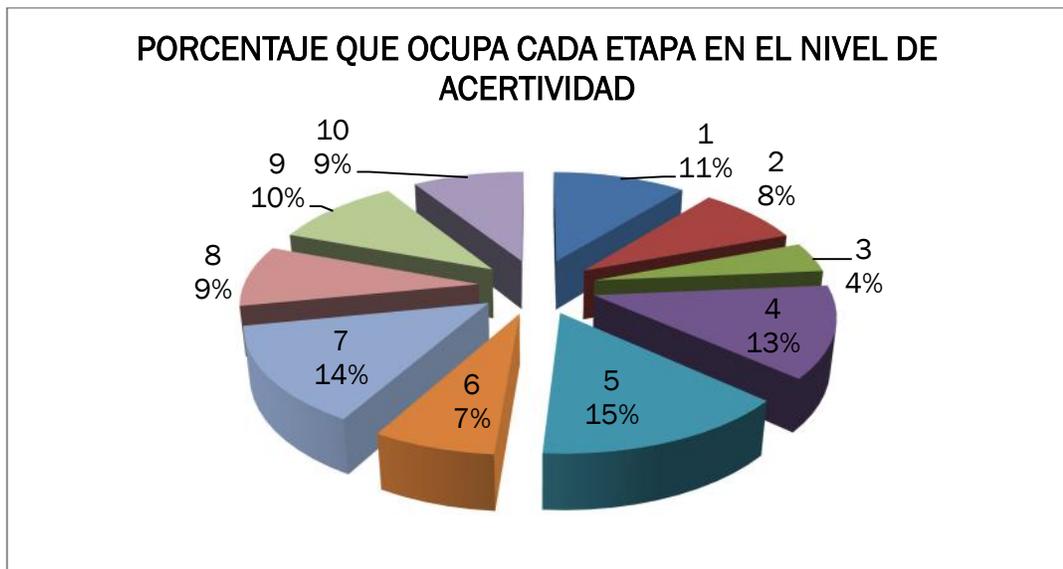
La etapa 8 (sexta etapa) se repite en la moda de respuestas acertadas y la moda de total preguntas que es la variable de comunicación interna; de 13 preguntas 7 respuestas acertadas o sea el 54%.

Figura 11. Porcentaje de notas baja, media y alta, y rango de las notas media.



Como se mencionó anteriormente el nivel de desempeño de la fundación y el nivel de asertividad de su gestión no coinciden, en esta grafica se aprecia que la nota del promedio de la evaluación del nivel de asertividad es media y es más hacia la alta; entonces quiere decir que el desempeño es **bajo** y la asertividad es **media-alta**.

Figura 12. Porcentaje que ocupa cada etapa en el nivel de asertividad.



El porcentaje más alto lo ocupa la variable Gestión de la calidad con un 15 % y es incongruente con las preguntas generales de Gestión de la calidad con un 8 %, se

da a entender que el directivo desconoce cómo esta instaurada la calidad en la fundación.

Además de este último análisis se evidencio otras incongruencias:

) En la variable liderazgo en el ítem 3 el representante de la dirección respondió SÍ:

3. Para lograr un liderazgo eficaz, los líderes ¿aclaran las rutas para alcanzar las metas, eliminan cualesquiera obstáculo para tener un alto desempeño y expresan confianza en la capacidad de los subordinados?

Esta respuesta se contradice con la respuesta de la variable Diseño Organizacional del ítem 7, la cual respondió NO:

7. ¿Todos en la empresa tienen claras las políticas, las normas y los valores de la empresa?

) En las variables motivación, liderazgo y preguntas generales primera etapa en los ítems 3, 4, 1 y 17 respectivamente, el representante de la dirección respondió CASI SIEMPRE y MODERADA INTELIGENCIA EMOCIONAL.

3. ¿Cuándo los empleados manifiestan conductas no funcionales para la organización reciben amonestaciones o críticas constantes de un gerente, les asignan tareas desagradables y los amenazan siempre con ser despedidos del trabajo?

4. ¿Existen empleados que necesitan refuerzos para motivarse y se los proporcionan?

1. ¿Los líderes de la empresa otorgan empowerment a sus subordinados en la toma de decisiones?

17. Inteligencia emocional.

Estas respuestas se contradice con la respuesta de la variable Diseño Organizacional del ítem 1, la cual respondió SIEMPRE:

1. ¿Los trabajadores se adaptan con facilidad a las tareas que les impongan?

) En la primera etapa de las preguntas de profundización en el ítem 2 y 3 , el representante de la dirección respondió que el nivel de desempeño del área de mercadeo y ventas es BAJO y que el nivel de satisfacción del cliente NO ES ALTO:

2. ¿En cuál de estas áreas el nivel de desempeño es bajo?

3. ¿El nivel de satisfacción del cliente es alto?

Estas respuestas se contradicen con el resultado de la variable programa de servicio al cliente, la cual cuenta con un nivel MEDIO y concuerda con las Preguntas generales de Gestión de la calidad, que cuenta con un nivel MEDIO también y se contradice a un más con la variable Gestión de la Calidad que cuenta con un nivel ALTO.

) En la variable administración del conocimiento en el ítem 5, el representante de la dirección respondió UN POCO:

5. ¿Los datos son conciliados entre personas o equipos de trabajo?

Esta respuesta se contradice con las respuestas de la variable administración del conocimiento en el ítem 11, en la cual respondió SÍ y comunicación interna en el ítem 11, en la cual también respondió SÍ:

11. ¿Cuentan con una forma de capturar y organizar el conocimiento, tanto explícito como tácito, acerca de cómo opera la empresa, incluido el entendimiento del funcionamiento de los proceso de negocios actuales?

11. Si utilizan internet para comunicarse entre equipos de trabajo ¿consideran que se adaptan a los cambios tecnológicos de una herramienta de comunicación como es internet, de acuerdo a las necesidades de los equipos de trabajo en sus respectivas ubicaciones geográficas, teniendo en cuenta factores como: estándares de trabajo y la capacidad de transmitir mensajes, sentimientos conceptos e ideas?

) En la variable comunicación interna en el ítem 10, el representante de la dirección respondió SÍ:

10. ¿Los gerentes recorren los centros de trabajo y hablan informalmente con los empleados sobre temas y preocupaciones que puedan tener tanto ellos mismos como los empleados?

Esta respuesta se contradice con la respuesta de la variable motivación del ítem 11, la cual respondió CASI SIEMPRE:

11. ¿Determinan qué trabajadores son candidatos a recibir capacitación y desarrollo, y en qué áreas?

) En la variable gestión de la calidad en el ítem 3 ,el representante de la dirección respondió UN POCO:

3. ¿El personal está en capacidad para tomar decisiones que afectan la calidad y la satisfacción del cliente?

Esta respuesta se contradice con las respuesta de las preguntas generales de gestión de la calidad en los ítems 32 y 33, en la cual respondió TODAS y ALTO respectivamente.

32. Puestos con alta presencia de las características del modelo de características del puesto.

33. Involucramiento de los empleados.

) En la primera etapa de las preguntas generales en el ítem 6, el representante de la dirección respondió ALTA:

6. Tipo de estrategia enfocada al cliente.

Esta respuesta se contradice con las respuestas de la segunda etapa de las preguntas generales y la primera etapa de las preguntas de profundización en los ítems 24, 2 y 3, en la cual respondió MEDIO, MERCADEO y VENTAS y NO respectivamente.

24. Enfoque hacia el cliente.

2. ¿En cuál de estas áreas el nivel de desempeño es bajo?

3. ¿El nivel de satisfacción del cliente es alto?

## **7. RECURSOS REQUERIDOS**

### **7.1 RECURSOS HUMANOS**

Profesor asesor y colaboradores de la Fundación Miller IPS Centro de Atención en Drogadicción CAD que suministren información y respondan la encuesta.

### **7.2 MATERIALES**

Un Computador con Internet, 8 libros, cincuenta hojas y un teléfono.

### **7.3 RECURSOS FINANCIEROS**

Recibo de servicio de teléfono de 1 mes = 30 000

Recibo de Internet por 10 meses = 225 000

Recibo de energía eléctrica = 125 000

Hojas = 5 000

2 CDs = 4 000

Total = 385 000

## 8. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Tabla 11. Cronograma de actividades.

MESES ACTIVIDADES	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Presentación del anteproyecto ante el Comité de Trabajo de Grado.	X															
Respuesta de aprobación, desaprobación o corrección del anteproyecto por parte del Comité de Trabajo de grado y asignación de asesor (es)		X	X													
Corrección de anteproyecto.				X												
Entrega del anteproyecto corregido					X											
Respuesta de aprobación del Comité de opciones de grado.						X	X									
Inicio de asesoría del proyecto con el fin de enfocar la investigación.								X								
Diseño de las rutas basadas en las necesidades de las empresas de acuerdo a su tamaño y a su actividad económica, que sirvan de guía para identificar si la gestión es asertiva y la comunicación interna es eficaz o no en las empresas.									X							
Formulación de preguntas para la realización de la encuesta.										X						
Revisión de las preguntas por parte del asesor (es) y correcciones.											X					



## 9. CONCLUSIONES

El propósito de este estudio era conocer la percepción de la dirección acerca de su gestión en la Fundación Miller IPS Centro de Atención en Drogadicción CAD para definir el nivel de asertividad en su gestión y, si se requería, brindarle una asesoría que se ajuste a sus necesidades específicas según su entorno organizacional. A continuación se desglosaran los objetivos específicos en función de su cumplimiento.

Con el primer objetivo se pretendía identificar a través de fuentes textuales como se deben desempeñar las empresas para lograr contar con una gestión eficaz y eficiente. Para lograr eso, se abordaron libros, páginas de revistas y estudios de entidades y se sustrajo información referente a la forma como deben gestionar las empresas de acuerdo a ciertas características de su entorno organizacional; después de obtener la información pertinente se procedió a organizar las ideas.

Para desarrollar el segundo objetivo se tuvo que utilizar la información que fue sustrayéndose de las fuentes bibliográficas, después se analizó la información reunida y se logró identificar aspectos importantes que permitían agrupar a las empresas de acuerdo a ciertas características relevantes, así se procedió a definir las rutas basadas en la forma adecuada como deben estar gestionadas las empresas de acuerdo al tamaño por número de trabajadores, el nivel de innovación por tipos de productos o servicios que realizan y el nivel de riesgo de sus actividades, para obtener un parámetro que permitiera determinar el nivel de asertividad de la gestión y conocer el desempeño de la Fundación Miller IPS Centro de Atención en Drogadicción CAD.

Con el tercer objetivo se uso la información obtenida y analizada para elaborar un cuestionario con el fin de profundizar en el conocimiento de la Fundación Miller IPS Centro de Atención en Drogadicción CAD para poder determinar la asertividad en su gestión y conocer su desempeño; para lograr este objetivo se observo que la información recolectada guiaba a unos puntos clave que se manifiestan en la gestión organizacional, esos puntos clave son: el diseño organizacional el cual dio apertura a la elaboración de la delimitación de la gestión que debe desarrollar cada empresa según características específicas; posteriormente se fueron formando todas las pautas hasta llegar a un punto determinado.

Con el cuarto objetivo se buscaba determinar los puntos del sistema de calidad que no tenían implementado y el porcentaje que les faltaba a la Fundación Miller IPS Centro de Atención en Drogadicción CAD para contar con un grado razonable de gestión del sistema de calidad según los criterios de calidad Baldrige, ISO 9000:2000 y Six Sigma. Después de obtenida y analizada esta información se llegó a la conclusión de que el representante de las directivas desconoce cómo esta instaurada la calidad en la fundación y es ambigua la información obtenida de parte de él, aun así se obtuvo una estimación de un 33,53% y de una duración de

2 meses para completar todos los puntos del sistema de gestión de la calidad de los que trata este estudio.

Con el cuarto objetivo se buscó promover en la Fundación Miller IPS Centro de Atención en Drogadicción CAD la reducción de los problemas de comunicación interna para que se desencadenara un clima organizacional agradable y programas de servicio al cliente eficaces. Según la respuesta del representante de las directivas a la pregunta: ¿Consideran que entre el 80 y 100 por ciento de los problemas de gestión han tenido su origen en procesos de comunicación interna deficientes y que los grandes damnificados han sido el clima organizacional y los programas de servicio al cliente? A la cual el representante de las directiva respondió Sí, indica que una parte de la fundación es consciente de esta situación y así es más fácil desarrollar políticas, planes y procedimientos que impulsen el mejoramiento del sistema de comunicación dentro de la fundación el cual permea todos los aspectos de la organización.

Los datos de la información obtenida arrojaron la siguiente información:

El nivel de asertividad de la gestión de la Fundación es medio, el nivel de desempeño es bajo, lo que indica que algunas respuestas se contradicen con otras, quiere decir que hubo un leve nivel de incongruencias.

Los problemas de gestión de la fundación según el representante de la dirección, se debe a un bajo desempeño en el área de mercadeo y ventas, en el ranking de calificaciones de las etapas, la variable programa de servicio al cliente (P.S.C) obtuvo una calificación media y en la gráfica se muestra que es hacia la baja, por lo tanto coinciden un poco más el nivel de desempeño organizacional **bajo** por bajo desempeño del área de mercadeo y ventas y la variable programa de servicio al cliente con una calificación **media- baja**.

La variable Gestión de la Calidad de las preguntas de profundización es la que presenta mayor asertividad con un 90%, la cual es representada en la gráfica con el número 5.

El desempeño organizacional de las preguntas de profundización es el que presenta menor asertividad con un 27%, el cual es representado en la gráfica con el número 3.

Como se mencionó anteriormente el nivel de desempeño de la fundación y el nivel de asertividad de su gestión no coinciden, en la gráfica se aprecia que la nota del promedio de la evaluación del nivel de asertividad es media y es más hacia la alta; entonces quiere decir que el desempeño es **bajo** y la asertividad es **media-alta**.

El porcentaje más alto lo ocupa la variable Gestión de la calidad con un 15 % y es incongruente con las preguntas generales de Gestión de la calidad con un 8 %, se da a entender que el directivo desconoce cómo esta instaurada la calidad en la fundación.

## **10. RECOMENDACIONES Y TRABAJOS FUTUROS**

### **10.1 RECOMENDACIONES**

- ) Es conveniente facilitar a la Fundación las dos rutas asignadas para su tipo de actividad económica y dar la debida explicación del porqué esas dos rutas y cual se ajusta a la situación actual y cual a una posible situación futura.
- ) Se debe inducir a las directivas a que se esmeren por implementar un Sistema de Gestión de la Calidad que les ayude a mejorar los procesos y, además, que los auditen de una forma básica pero continúa.

### **10.2 TRABAJOS FUTUROS**

Es difícil obtener información precisa de las fuentes primarias debido a las percepciones subjetivas que presenta cada individuo, grupo o comunidad, por eso es prudente ir paso por paso hasta llegar a construir un lenguaje común. En este caso en especial se presentó este inconveniente, pero da lugar a abordar el estudio desde otro ángulo y no pretender encontrar la información a través de encuestas, en lugar de eso recurrir a la observación directa de las actuaciones diarias de cada integrante de la organización, se tendría que estimar un tiempo indicado para recolectar toda la información y comunicar las conclusiones a cada trabajador desde las altas directivas hasta los cargos bajos, para lograr educar a todo el público que hace parte de la misma entidad acerca de cómo se desarrollan las operaciones, con el objetivo de, que se conozcan como empresa, para que identifiquen como están y lo que el entorno les exige y se tracen metas enfocadas a esas exigencias si realmente quieren crecer y desarrollarse como empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

ALVAREZ LOPEZ, Luis Felipe. Satisfacción laboral, su medición y evaluación. [En línea]. 2005. Disponible en <https://www.gestiopolis.com/satisfaccion-laboral-su-medicion-y-evaluacion/>

AMAYA, Humberto. Como estructurar un trabajo de grado con Normas Icontec. [En línea]. 2016. Disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=-VZI6qe-Whw>

ARROYO LOPEZ, Pilar Ester. GAYTÁN INIESTRA, Juan. VARGA, Marco García. Proveedores: alternativas para mejorar su desempeño. [En línea]. México D.F. 2013. Disponible en <http://www.logisticamx.enfasis.com/articulos/66068-proveedores-alternativas-mejorar-su-desempeno>

Cámara de Comercio de Bogotá. Caracterización económica y empresarial de diecinueve municipios de Cundinamarca. [En línea] Bogotá. 2015. Disponible en <http://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/14584/caracterizacion%20economica%20y%20empresarial%20de%2019%20municipios.pdf?sequence=1>

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. 9 ed. México, D.F. Editorial McGraw-Hill. 2011. 421p., p 7 - 8.

COLOMBIA. Código sustantivo del trabajo con sus modificaciones, ordenada por el artículo 46 del Decreto Ley 3743 de 1950, compilando los Decretos 2663 y 3743 de 1950 y 905 de 1951. Publicado en el Diario Oficial No 27.622. 7 de junio de 1951.

CORONA, Maritrini. Estrategias de motivación (3): Enriquecimiento del puesto de trabajo, tareas y roles. 2012 Disponible en <https://pymeactiva.info/2012/07/27/estrategias-de-motivacion-3-enriquecimiento-del-puesto-de-trabajo-tareas-y-roles/>

¿Cuánto tiempo se necesita para implantar un Sistema de Gestión de Calidad? [En línea] <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2016/07/tiempo-implantar-sistema-de-gestion-de-calidad/> 19 julio 2016

Definición de Programación Neurolingüística de la Asociación Española de PNL [En línea]. 2012. Disponible en. <http://www.losrecursoshumanos.com/definicion-de-programacion-neurolinguistica-de-la-asociacion-espanola-de-pnl/>

DRUCKER, Peter F. La gerencia en la sociedad futura. Bogotá. Editorial norma. 2002.

-----Citado por FORMANCHUK, Alejandro. 60% de los problemas en una empresa son por mala comunicación. Buenos Aires. 2015 [En línea] <http://formanchuk.com.ar/todosignifica/mala-comunicacion/>

----- Citado por MORENO, José Luis. CHIRIVELLA, Haniel. DÍAZ, David. Principales ideas y contribuciones. [En línea]. 2017. Disponible en. <https://www.youtube.com/watch?v=ENyiHiEKq4>

EVANS, James R. LINDSAY, William M. Administración y control de la calidad. 7 ed. México, D.F. Cengage Learning Editores, S.A. 2008.

FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos. La comunicación en las organizaciones. [En línea]. México. Editorial Trillas. 2002. Disponible en <http://docplayer.es/75391322-Capitulo-i-organizacion-comunicacion-organizacional-y-sistema-de-en-este-capitulo-se-expondra-la-importancia-que-tiene-la-comunicacion-dentro-de-una.html>

Fundación Universia. Consecuencias de una mala comunicación en una empresa. [En línea] Puerto Rico. 2016 <http://noticias.universia.pr/practicas-empleo/noticia/2016/12/30/1147984/consecuencias-mala-comunicacion-interna-empresa.html>

Gestión Tutorial. Normas Icontec para trabajos escritos. [En línea] 2014. Disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=vbqukbbAB60>

GOLDHABER M. Gerald. Comunicación organizacional. [En línea]. México. Editorial Diana. 1984. Disponible en [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lco/villasenor\\_b\\_a/capitulo1.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/villasenor_b_a/capitulo1.pdf)

Guía para la identificación de empresas y de trabajadores de alto riesgo según decreto 2090 del 2003. 39 p., p 3-4.

GUTIÉRREZ PULIDO, Humberto. DE LA VARA SALAZAR, Román. Control estadístico de la calidad y Seis Sigma. México D.F. McGraw-Hill/ Interamericana Editores, S.A.2013. (Obra original publicada en 2004)

HERNÁNDEZ BONILLA, Juan Miguel. La buena hora del sector TIC en Colombia. [En línea] El espectador. 25 diciembre de 2017. <https://www.elespectador.com/economia/la-buena-hora-del-sector-tic-en-colombia-articulo-730301>

Harvard Business Essentials. Coaching y mentoring: cómo desarrollar el talento de alto nivel y conseguir mejores resultados. Barcelona, España. Ediciones Deusto. 2005. (Obra original publicada en 2004).

HERNÁNDEZ FORTE, Virgilio. La gestión del conocimiento en las organizaciones. Bogotá D.C. Alfaomega colombiana S.A. 2016.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Compendio, tesis y otros trabajos de grado. [En línea]. Sexta actualización. Bogotá. ICONTEC, 2008. Disponible en <http://www.uao.edu.co/emprendimiento/wp-content/uploads/2010/11/NTC14862008.pdf>

JONES, Gareth R. y GEORGE, Jennifer M. Administración contemporánea. 8 ed. México, D.F. Editorial Mc Graw Hill Interamericana Editores, S.A. 2014.

MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. 4 ed. México D.F. Editorial Limusa S.A. 2009. 360 p.

MILES, Ian. GONZÁLES, Francisco. Innovación, perspectivas para el siglo XXI. España. Tf editores. 2010. 413 p. Citado por el artículo La innovación y la economía de los servicios <https://www.bbvaopenmind.com/libros/innovacion-perspectivas-para-el-siglo-xxi/>

OSORIO LÓPEZ, Claudia Emma Lucía. Estilos de liderazgo y su relación con la percepción del clima organizacional de los funcionarios de planta del sena centro de biotecnología agropecuaria. Bogotá D.C.2018. 83 p

PUCHETA MORAL, Rubén. Comunicación organizacional. [En línea]. Disponible en

[http://comunicacionorganizaciona194.blogspot.com.co/search/label/fuentes%20bibliograficas%3a%20http%3a%2f%2fcatarina.udlap.mx%2fu\\_dl\\_a%2ftales%2fdocumentos%2flco%2fvillasenor\\_b\\_a%2fcapitulo1.pdf%20%20%28pagina%206%20-%208%29](http://comunicacionorganizaciona194.blogspot.com.co/search/label/fuentes%20bibliograficas%3a%20http%3a%2f%2fcatarina.udlap.mx%2fu_dl_a%2ftales%2fdocumentos%2flco%2fvillasenor_b_a%2fcapitulo1.pdf%20%20%28pagina%206%20-%208%29)

RODRÍGUEZ FONSECA, Fernando. Incidencia de la norma ISO 9000 en Colombia y en algunas empresas en el mundo. [En línea]. Medellín. Revista ciencias estratégicas. 2012. Disponible en <https://revistas.upb.edu.co/index.php/cienciasestrategicas/article/viewFile/1479/1614>

SÁNCHEZ VIDAL, Javier y MARTIN UGEDO, Juan Francisco. Edad y tamaño empresarial y ciclo de vida financiero. Cartagena (Murcia). Editor Instituto Valenciano de Investigaciones económicas, S.A. 2008. 28 p.

TAMAYO Y TAMAYO, Mario. El proceso de la investigación científica. 4 ed. México D.F. Editorial Limusa S.A. 2003.

Universidad de Palermo, facultad de diseño y comunicación. Relaciones Públicas 2009. Radiografía: proyecciones y desafíos. [En línea]. Buenos Aires. Cuadernos del centro de estudios de diseño y comunicación N° 28. 2009. 176 p. <http://www.palermo.edu/dyc/publicaciones/cuadernos/pdf/cuaderno28/cuaderno28.pdf>

Universidad Sergio Arboleda. ¿Cuáles son los problemas empresariales más comunes? [En línea]. Colombia. 2007.

<http://www.empleo.com/co/noticias/mundo-empresarial/cuales-son-los-problemas-empresariales-mas-comunes-3162>

## ANEXO

### Anexo 1. Cuestionario de recolección de información

#### **CUESTIONARIO PARA MEDIR EL NIVEL DE ASERTIVIDAD DE LA GESTIÓN DE LAS EMPRESAS**

Los saludo, respetuosamente, mi nombre es Leidy Marcela Díaz Malambo estudiante de administración de empresas de la Universidad de Cundinamarca y para el desarrollo de mi Trabajo de Grado, solicito amablemente la colaboración de la empresa en el diligenciamiento del presente cuestionario, el cual tiene como finalidad, conocer la gestión de la empresa para calificar el nivel de asertividad en la gestión y determinar si la comunicación interna es eficaz.

**Esta información será utilizada de manera confidencial y anónima para fines académicos, por lo que agradezco que su respuesta sea lo más sincera posible.**

**NOMBRE DE LA EMPRESA (No es obligatorio llenar esta casilla)**

**ACTIVIDAD ECONÓMICA:**

**AÑOS:**

**TAMAÑO:**

#### **PREGUNTAS GENERALES**

Preguntas generales = **44**

Escoja una de las opciones e indique como es la gestión actual en la empresa marcando con una X. Si no sabe la respuesta absténgase de responder.

Primera etapa.

**1. Estructura y cultura.**

Flexible  Semiflexible  Estable

**2. Tipo de autoridad.**

Descentralizada  Semidescentralizada  Centralizada

**3. Delegación de autoridad.**

Alta  Media  Baja

**4. Valores y normas.**

Subrayen el cambio y la innovación.  Moderadamente subrayen el cambio y la innovación.  Recalquen la obediencia y el trabajo en equipo.

**5. Forma de organización.**

Orgánica  Semiorgánica  Mecanicista

**6. Tipo de estrategia enfocada al cliente.**

Alta  Baja

**7. Diversificación y expansión.**

Alta  Baja

**8. Tecnología.**

Compleja  Rutinaria

**9. Grado de calificación del personal.**

Alto  Medio  Bajo

**10. Niveles jerárquicos.**

Pocos  Revisión continua para reducir niveles.  Muchos

En esta pregunta puede escoger varias opciones.

**11. Mecanismos de integración y coordinación.**

Papeles de enlace	<input type="checkbox"/>
Fuerzas de tarea	<input type="checkbox"/>
Equipos multifuncionales	<input type="checkbox"/>
Papeles integradores	<input type="checkbox"/>
Equipos autoadministrados	<input type="checkbox"/>
Círculos de calidad	<input type="checkbox"/>
Equipos virtuales	<input type="checkbox"/>
Equipos administrativos	<input type="checkbox"/>
Equipos de proyectos.	<input type="checkbox"/>
Equipos de trabajo	<input type="checkbox"/>

naturales

## 12. Características de los integrantes de la organización.

Cultura adaptativa.

Cultura semiadaptativa.

Alta cohesión, Alta coincidencia de valores pero con la mente dispuesta al cambio según sea necesario.

Alta cohesión, Alta coincidencia, sin la mente dispuesta al cambio.

## 13. Planeación del talento humano.

De planta y contratación por fuera.

Mayoría de planta y minoría contratación por fuera.

De planta.

Contratación por fuera.

## 14. Niveles de sueldos.

Altos

Promedios

Bajos

## 15. Tipos de metas.

Metas moderadas, poco específicas.

Metas moderadas, medianamente específicas.

Metas moderadas, altamente específicas.

## 16. Tipo de líder según la estructura de la tarea.

Orientado

A las tareas.

Orientado a las relaciones.

a las

Ambas

**17. Inteligencia emocional.**

Alta inteligencia emocional.  Moderada-alta inteligencia emocional.  Moderada inteligencia emocional.  Baja-moderada inteligencia emocional.

**18. Tecnologías de la información y la comunicación según la cultura y la estructura.**

Groupware, software de colaboración y Wikis  Implementación gradual de equipos de trabajo y software de colaboración.  Correo electrónico y mensajería instantánea.

**PREGUNTAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD**

Segunda etapa.

**19. Tipo de sistema de calidad.**

Formal  Semiformal  Informal  No tienen

**20. Liderazgo de calidad.**

Planeación firme, prevención y enfoque constante.  No tienen

**21. Administración de procesos.**

Alta simplificación de procesos, transiciones rápidas de un proceso a otro. <input type="checkbox"/>	Moderada simplificación de procesos, transiciones semirapidas de un proceso a otro. <input type="checkbox"/>
Moderada-alta simplificación de procesos, transiciones moderada-altamente rápidas de un proceso a otro. <input type="checkbox"/>	Poca simplificación de procesos, transiciones lentas de un proceso a otro <input type="checkbox"/>

**22. Tecnología de calidad moderna.**

Requiere la integración del personal de oficina, así como ingenieros y trabajadores de la planta en el proceso.  No hay integración

**23. Compromiso de la organización.**

La capacitación continua y la motivación de todos los trabajadores, así como una integración de la calidad en la planificación de negocios.  No hay compromiso

**24. Enfoque hacia el cliente.**

Alto  Medio-alto  Medio  Bajo-medio

**25. Participación de los empleados.**

Alta  Media- alta  Media  Baja-media

**26. Relaciones con los proveedores.**

Alta  Media-alta  Media  Baja-media

**27. Certificación o registro de las normas ISO 9000.**

Una nueva certificación cada tres años en sitios individuales (no empresas completas).  Si la empresa cuenta con liquidez para adquirir una nueva certificación cada tres años en sitios individuales (no empresas completas).  No obtener certificación o registro.

**28. Implementación de las normas ISO 9000.**

Alta  Media-alta  Media  Baja-media  Nada

**29. Atención a las experiencias generales de los clientes que afectan las percepciones.**

Alta

Media-alta

Media

Baja-media

### 30. Tipos de liderazgo de la calidad.

El liderazgo organizacional formal, el liderazgo ad hoc y el liderazgo en cada uno de los miembros de los equipos de proyecto o liderazgo individual.

Entre liderazgo ejecutivo y moderada delegación de autoridad a los empleados.

Liderazgo ejecutivo de la calidad.

### 31. Las prácticas de administración de recursos humanos basadas en la calidad.

Alto facultamiento, alta innovación, alto trabajo en equipo, Invierten grandes cantidades en capacitación y entrenamiento, alta Motivación a los empleados, un ambiente de trabajo que da lugar al bienestar y el crecimiento, los empleados inspeccionan y miden los principales indicadores de HRM que monitorean la satisfacción del empleado e identifican áreas con problemas.

Moderado-alto facultamiento, moderada-alta innovación, moderado-alto trabajo en equipo, Invierten moderadas-altas cantidades en capacitación y entrenamiento, moderada-alta motivación a los empleados, un ambiente de trabajo moderado – alto que da lugar al bienestar y el crecimiento, los empleados inspeccionan y miden los principales indicadores de HRM que monitorean la satisfacción del empleado e identifican áreas con problemas moderada-altamente.

Ninguna de la anteriores

Moderado facultamiento, moderada innovación, moderado trabajo en equipo, Invierten moderadas cantidades en capacitación y entrenamiento, moderada motivación a los empleados, un ambiente de trabajo moderado que da lugar al bienestar y el crecimiento, los empleados inspeccionan y miden los principales indicadores de HRM que monitorean la satisfacción del empleado e identifican áreas con problemas moderadamente.

### 32. Miembros de un equipo.

Persona que inicia un concepto o idea para cambiar/mejora

Persona que respalda y enfrenta los riesgos.

Líder del equipo

Persona que observa los procesos y las interacciones del equipo, interviene para evitar que un individuo domine la discusión o para que el individuo ignorado participe y ayuda al líder a llevar la discusión a buen término.

El marcador de tiempo

El secretario

Los miembros del equipo.

### 33. Puestos con alta presencia de las características del modelo de características del puesto.

Especialmente significado de la tarea, autonomía y realimentación.  En lo posible significado de la tarea, autonomía y realimentación.

Especialmente identidad de la tarea y diversidad de habilidades  Todas  Ninguna

### 34. Ampliación de puestos y enriquecimiento de puestos.

Si  No

### 35. Involucramiento de los empleados.

Alto  Medio-alto  Medio  Baja-media

### 36. Responsabilidad de tomar la iniciativa para realizar las mejoras de las sugerencias presentadas.

Alta  Media-alta  Media  Baja-media

**37. Inversión en capacitación en empresas comprometidas con la calidad.**

Alta  Media-alta  Media  No invierte se

**38. Basan la remuneración en indicadores de calidad como satisfacción del cliente, prevención de defectos y reducción del tiempo del ciclo.**

Si  No

**39. Actividades de inspección y medición.**

Todos los dueños de procesos recopilan y analizan los datos de sus procesos individuales como base para solucionar los problemas y mejorar las actividades.

Un inspector o supervisor de calidad.

No hay inspección y medición.

**30. Disponibilidad de la información de negocios.**

Para todos.

Para los directivos y otras personas que necesiten conocerla.

Solo para directivos

**41. Nivel de medición de los activos intelectuales de la organización.**

Alta

Media-alta

Media

Baja-media

**42. Auditorías internas de su capital intelectual.**

Si

En lo posible

No

**43. Existencia de administración del conocimiento.**

Alta  Media-alta  Media  Baja-media  No existe

**44. Transferencia de conocimiento.**

Alta  Media-alta  Media  Baja-media  No hay

**PREGUNTAS DE PROFUNDIZACIÓN**

PREGUNTAS DE PROFUNDIZACIÓN: Primera etapa = 4.

**1. ¿Consideran que presentan problemas de gestión?**

Si  No

**2. ¿En cuál de estas áreas el nivel de desempeño es bajo?**

Finanzas  Recursos humanos  Producción  Mercadeo y ventas  Otras

**3. ¿El nivel de satisfacción del cliente es alto?**

Si  No

**4. ¿Consideran que entre el 80 y 100 por ciento de los problemas de gestión han tenido su origen en procesos de comunicación interna deficientes y que los grandes damnificados han sido el clima organizacional y los programas de servicio al cliente?**

Si  No

## VARIABLE LIDERAZGO

PREGUNTAS DE PROFUNDIZACIÓN: Segunda etapa = 10.

**1. ¿Los líderes de la empresa otorgan empowerment a sus subordinados en la toma de decisiones?**

Siempre  Casi siempre  Nunca

**2. ¿Las tareas que deben realizarse están claramente señaladas por el líder para que los subordinados sepan qué y cómo deben hacerlo?**

Si  Un poco  No

**3. Para lograr un liderazgo eficaz, los líderes ¿aclaran las rutas para alcanzar las metas, eliminan cualesquiera obstáculo para tener un alto desempeño y expresan confianza en la capacidad de los subordinados?**

Si  Un poco  No

**4. ¿Los gerentes estimulan intelectualmente a los empleados para que puedan resolver problemas?**

Siempre  Casi siempre  Nunca

**5. ¿En la empresa existe el liderazgo transaccional? los gerentes usan sus poderes de recompensa y coercitivo para impulsar alto desempeño.**

Siempre  Casi siempre  Nunca

**6. ¿En la empresa existe el liderazgo transformacional? los gerentes usan el poder de referencia. Está en función de las características personales de un líder, y proviene del respeto, la admiración y la lealtad que le profesan sus subordinados y colegas. Logran que sus subordinados estén plenamente conscientes de la importancia de sus puestos, que estén conscientes de sus necesidades personales de crecimiento, desarrollo y realización, motivan a sus subordinados para que trabajen en bien de toda la organización.**

Siempre  Casi siempre  Nunca

**7. ¿En la mayoría de días el estado de ánimo de la mayoría de los gerentes es positivo?**

Siempre  Casi siempre  Nunca

**8. ¿La mayoría de los líderes de la empresa están dispuestos a aceptar los fracasos y aprender de ellos?**

Siempre  Casi siempre  Nunca

**9. ¿Los líderes de la empresa comprenden las emociones que rodean las iniciativas creativas, y fomentan y respaldan las ideas creativas de sus seguidores, y brindan la clase de apoyo que permite que la creatividad florezca en las organizaciones?**

Siempre  Casi siempre  Nunca

**10. ¿Los líderes son sinceros con los empleados acerca de la situación de la empresa?**

Siempre  Casi siempre  Nunca

#### VARIABLE GESTIÓN DE LA CALIDAD

PREGUNTAS DE PROFUNDIZACIÓN: Tercera etapa = 10.

**1. ¿Tienen implementado un sistema de calidad total enfocado en cualquiera de estos criterios: Baldrige, ISO 9000:2000 y Six Sigma?**

Si  Un poco  No

**2. ¿Todos los gerentes son responsables directos del desarrollo e implementación de planes de recursos humanos que apoyen las metas de calidad de la empresa?**

Si  Algunos  No

**3. ¿El personal está en capacidad para tomar decisiones que afectan la calidad y la satisfacción del cliente?**

Si  Un poco  No

**4. ¿Los empleados reciben entrenamiento y capacitación enfocado a la calidad?**

Si  Un poco  No

**5. ¿La empresa actualmente invierte más en costos de prevención que en costos de evaluación, fallas internas y fallas externas?**

Si  Un poco  No

**6. ¿La empresa cuenta con objetivos y estrategias enfocadas a la calidad?**

Si  Un poco  No

**7. ¿La empresa cuenta con políticas de calidad, manual de calidad y realización de auditorías internas?**

Si  Un poco  No

**8. ¿Consideran que la calidad es una inversión igual a las inversiones en equipo o edificios?**

Si  Un poco  No

**9. ¿Los esfuerzos de calidad son financieramente responsables y presentan el mismo tipo de justificación financiera como otras inversiones?**

Si  Un poco  No

**10. ¿La empresa compara su empresa con empresas competidoras clave y analiza sus oportunidades y amenazas en base a la calidad que requiere el mercado?**

Si  Un poco  No

#### VARIABLE DISEÑO ORGANIZACIONAL

PREGUNTAS DE PROFUNDIZACIÓN: Cuarta etapa = 7.

**1. ¿Los trabajadores se adaptan con facilidad a las tareas que les impongan?**

Siempre  Casi siempre  Nunca

**2. ¿Promueven el trabajo en equipo y la capacidad de compartir habilidades entre todos los lugares y unidades de trabajo?**

Siempre  Casi siempre  Nunca

**3. ¿Todas las funciones de la empresa están centralizadas?**

Si  No

**4. ¿Unas áreas están centralizadas y otras están descentralizadas?**

Si  No

**5. ¿Consideran que el organigrama les ha sido de gran utilidad y les ha ayudado a comunicarse en forma eficaz?**

Si  Un poco  No  No existe

**6. ¿Tienen el organigrama actualizado de acuerdo al cambio de personal, la cultura organizacional actual o el cambio de tamaño de la empresa?**

Si  No

**7. ¿Todos en la empresa tienen claras las políticas, las normas y los valores de la empresa?**

Si  No

#### VARIABLE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

PREGUNTAS DE PROFUNDIZACIÓN: Quinta etapa = 13.

**1. Para medir el desempeño individual, de procesos y organizacional ¿recopilan los datos, verifican la validez de los datos, actualizan las fuentes y usos de los datos y extienden el acceso de los datos a quienes lo necesiten?**

Si  No

**2. Para mejorar los procesos que hacen que la organización funcione y se desarrolle en forma continua la información recopilada de las mediciones y evaluaciones de desempeño deben lograr solucionar los “cinco males” que presentan las empresas: desperdicio, defectos, demoras, accidentes o errores. ¿La empresa logra solucionar estos cinco males?**

Si  Mayoría veces  de  No

**3. ¿Los equipos multifuncionales internos o los auditores externos realicen auditorias periódicas de los procesos que se utilizan para recopilar los datos?**

Si  Un poco  No

**4. ¿Usan plantillas y procedimientos estándar de captura de datos?**

Si  Un poco  No

**5. ¿Los datos son conciliados entre personas o equipos de trabajo?**

Si  Un poco  No

**6. ¿La empresa sigue estrictos lineamientos y normas para desarrollar, mantener, documentar y administrar los sistemas de datos?**

Si  Un poco  No

**7. ¿Capturan los datos solo una vez, y tan cerca de su origen como sea posible?**

Si  Algunas veces  No

**8. ¿La organización utiliza bases de datos internas mediante las cuales todos los empleados comparten sus prácticas y conocimientos?**

Si  Algunas veces  No

**9. ¿Las computadoras se colapsan continuamente?**

Si  Casi nunca  No

**10. ¿Utilizan barreras de protección para evitar ataques externos a los sistemas y contraseñas para garantizar que solo los usuarios autorizados tengan acceso a datos delicados, como registros de clientes e información financiera?**

Si  No

**11. ¿Cuentan con una forma de capturar y organizar el conocimiento, tanto explícito como tácito, acerca de cómo opera la empresa, incluido el entendimiento del funcionamiento de los procesos de negocios actuales?**

Si  Un poco  No

**12. ¿Cuentan con una cultura y valores que apoyen la capacidad de compartir el conocimiento entre todas las funciones y motive la participación de todos los empleados en el proceso?**

Si  Un poco  No

**13. ¿La empresa implementa actividades de transferencia de conocimientos para que sus proveedores mejoren sus prácticas de servicio?**

Si  Un poco  No

#### VARIABLE COMUNICACIÓN INTERNA

PREGUNTAS DE PROFUNDIZACIÓN: Sexta etapa = 13.

**1. ¿El área que se encarga de la comunicación interna se encarga de educar a su público interno en comunicación intra e interpersonal, promover la importancia de la comunicación en todos los aspectos de la vida de la empresa, y generar conciencia respecto de una comunicación responsable en el ámbito laboral?**

Si  Un poco  No

**2. ¿Investigan, segmentan, analizan flujos y canales, tipos de relaciones interpersonales informales y jerárquicas, detectan las fuentes de rumores y el nivel de credibilidad del mensaje corporativo?**

Si  Un poco  No

**3. ¿Implementan mediciones periódicas y planificadas para evaluar no sólo la efectividad de los mensajes y los medios sino para evaluar la gestión de la comunicación en su contexto global?**

Si  Un poco  No

**4. ¿La empresa cuenta con diversos medios gráficos para mantener informados a todos los integrantes de la empresa?**

Si  Un poco  No

**5. ¿Cuentan con un sistema de sugerencias para que los empleados presenten sus sugerencias y para que estas puedan llegar a ser implementadas en la empresa?**

Si  Un poco  No

**6. ¿Devuelven a quienes presentaron sus inquietudes un resultado, una respuesta y lo que es óptimo, una solución?**

Si  Un poco  No

**7. ¿Los gerentes son comunicadores eficaces, porque sus mensajes son claros y cuando no lo son, están dispuestos a dar y recibir realimentación, no se guían por prejuicios y los empleados comprenden su estilo lingüístico?**

Si  Un poco  No

**8. ¿En algún momento se han sentido con sobrecarga de información?**

Si  Un poco  No

**9. Si cuentan con un groupware o un software de colaboración ¿les ha sido eficaz este medio?**

Si  Un poco  No

**10. ¿Los gerentes recorren los centros de trabajo y hablan informalmente con los empleados sobre temas y preocupaciones que puedan tener tanto ellos mismos como los empleados?**

Si  Un poco  No

**11. Si utilizan internet para comunicarse entre equipos de trabajo ¿consideran que se adaptan a los cambios tecnológicos de una herramienta de comunicación como es internet, de acuerdo a las necesidades de los equipos de trabajo en sus respectivas ubicaciones geográficas, teniendo en cuenta factores como: estándares de trabajo y la capacidad de transmitir mensajes, sentimientos, conceptos e ideas?**

Si  Un poco  No

**12. ¿La empresa realiza evaluación y realimentación del desempeño a los trabajadores u otra modalidad diferente a la evaluación del desempeño para estimular el desempeño organizacional?**

Si  Un poco  No

**13. ¿Practican el coaching o el mentoring?**

Si  Un poco  No

#### VARIABLE MOTIVACIÓN

PREGUNTAS DE PROFUNDIZACIÓN: Séptima etapa = 11.

**1. ¿El gerente distribuye entre sus empleados resultados de acuerdo a sus desempeños como: sueldos, seguridad en el empleo, prestaciones, vacaciones, satisfacción con el trabajo, autonomía, responsabilidad, sensación de logro, placer de realizar un trabajo interesante, no tener que trabajar demasiadas horas, poder tomar tiempo libre cuando sea necesario, tener tiempo durante el día para ver la naturaleza, mejorar la vida o incrementar el bienestar de otros; que los motiven interna, externa o socialmente a cumplir las metas organizacionales fijadas?**

Siempre  Casi siempre  Nunca

**2. ¿Analizan la percepción que tiene cada trabajador de sus resultados con respecto a sus aportes?**

Siempre       Casi siempre       Nunca

**3. ¿Cuándo los empleados manifiestan conductas no funcionales para la organización reciben amonestaciones o críticas constantes de un gerente, les asignan tareas desagradables y los amenazan siempre con ser despedidos del trabajo?**

Siempre       Casi siempre       Nunca

**4. ¿Existen empleados que necesitan refuerzos para motivarse y se los proporcionan?**

Siempre       Casi siempre       Nunca

**5. ¿Dejan a los empleados ser autónomos cuando son empleados altamente calificados, o a aquellos que han asimilado sólidos valores y normas profesionales de comportamiento como parte de su formación?**

Siempre       Casi siempre       Nunca

**6. ¿Los trabajadores se sienten seguros con su empleo?**

Siempre       Casi siempre       Nunca

**7. ¿La mayoría de trabajadores sienten un fuerte deseo de desempeñar bien tareas estimulantes y de cumplir sus normas personales de excelencia?**

Siempre       Casi siempre       Nunca

**8. ¿Permiten que los subordinados participen en la fijación de sus metas?**

Siempre  Casi siempre  Nunca

**9. ¿Los empleados producen un componente completo, en lugar de realizar una pequeña tarea repetitiva?**

Siempre  Casi siempre  Nunca

**10. ¿Utilizan el balanced scorecard para traducir la estrategia en indicadores y saber qué está sucediendo en este momento y qué podría suceder en el futuro con la motivación de los empleados?**

Siempre  Casi siempre  Nunca

**11. ¿Determinan qué trabajadores son candidatos a recibir capacitación y desarrollo, y en qué áreas?**

Siempre  Casi siempre  Nunca

#### VARIABLE PROGRAMA DE SERVICIO AL CLIENTE

PREGUNTAS DE PROFUNDIZACIÓN: Octava etapa = 9.

**1. ¿La empresa les pide a sus clientes que califiquen sus productos, servicios y procesos de negocio clave?**

Si  Algunas veces  No

**2. ¿La empresa le pide a sus clientes comparar los beneficios que reciben de la empresa con los que recibe de otras empresas que compiten en el mismo mercado?**

Si  Algunas veces  No

**3. ¿Motivan a los clientes para que presenten las quejas, les facilitan la forma de hacerlo y devuelven un resultado, una respuesta y lo**

**que es óptimo, una solución?**

Si  En lo posible  No

**4. ¿La información del ciclo de calidad impulsado por el cliente suele ser correcta?**

Si  Algunas veces  No

**5. ¿Cuentan con un proceso sistemático para recopilar y analizar la información sobre las quejas y luego utilizarla para mejorar?**

Si  No

**6. ¿Los diseñadores de las encuestas de medición de satisfacción del cliente a que nivel entienden los conceptos de la estadística?**

Alto  Medio  Bajo

**7. ¿Miden a los clientes potenciales y entienden el porqué los no clientes no hacen negocio con la empresa?**

Si  En lo posible  No

**8. ¿Utilizan el balanced scorecard para traducir la estrategia en indicadores y saber qué está sucediendo en este momento y qué podría suceder en el futuro con la satisfacción de los clientes?**

Si  Algunas veces  No

**9. ¿Realizan interrelaciones de causa y efecto entre los indicadores del desempeño externos e internos?**

Si  Algunas veces  No

¡Muchas gracias por su participación!

